



Aalto-yliopisto

Sähkötekniikan korkeakoulu

Bioinformaatioteknologian koulutusohjelma

Saara Hyrkkö

Organisaatiokulttuurin mittaaminen: Kyselytyökalun testaus ja luotettavuuden arviointi

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten Espoossa 3.8.2015.

Työn valvoja: Professori Matti Vartiainen

Työn ohjaaja: TaM Lasse Granroth

AALTO-YLIOPISTO
SÄHKÖTEKNIIKAN KORKEAKOULU

DIPLOMITYÖN
TIIVISTELMÄ

Työn tekijä: Saara Hyrkkö

Työn nimi: Organisaatiokulttuurin mittaaminen: kyselytyökalun testaus ja luotettavuuden arviointi

Päivämäärä: 3.8.2015

Kieli: suomi

Sivumäärä: 7+100

Laitos: Tuotantotalouden laitos

Professuuri: Työpsykologia ja johtaminen

Työn valvoja: Professori Matti Vartiainen

Työn ohjaaja: TaM Lasse Granroth

Organisaatiokulttuuri on sosiaalis-kognitiivinen rakenne, joka muovaa organisaation jäsenten käyttäytymistä, muovautuu organisaation jäsenten käyttäytymisen vaikutuksesta ja manifestoituu kokoelmana kulttuurisia ilmentymiä. Organisaatiokulttuurin muuttamiseen tähtäävät hankkeet epäonnistuvat usein.

Tässä diplomityössä testattiin ja arvioitiin organisaatiokulttuurin mittaamiseen kehitetyn kyselytyökalun toimivuutta ja luotettavuutta. Diplomityön tavoitteena oli selvittää, mitä organisaatiokulttuuri on ja miten sitä mitataan, tutkia kyselytyökalun toimintaa ja luotettavuutta sekä tuottaa ehdotuksia kyselyn jatkokehitystä varten. Lisäksi tavoitteena oli lisätä ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja auttaa siten niin johtajia kuin organisaatioiden jäseniäkin toimimaan vaikuttavammin organisaatioissaan.

Organisaatiokulttuurin määrittelyyn, muuttamiseen ja mittaamiseen perehdyttiin laajan kirjallisuuskatsauksen avulla. Kyselyä testattiin kahdessa organisaatiossa ja sen toimivuutta ja luotettavuutta tutkittiin kognitiivisten haastattelujen, kysymysten arviointiluokituksen sekä tilastollisten menetelmien avulla. Tutkimuksen perusteella esitettiin kehitysehdotuksia muun muassa kyselyn kuormittavuuteen ja kysymysten parempaan ymmärrettävyyteen liittyen sekä suositeltiin laadullisten menetelmien käyttöä kyselyn rinnalla.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, kyselytestaus, validiteetti, reliabiliteetti

AALTO UNIVERSITY
SCHOOL OF ELECTRICAL ENGINEERING

ABSTRACT OF THE
MASTER'S THESIS

Author: Saara Hyrkkö

Title: Measuring organizational culture: testing and assessing the reliability and validity of a survey tool

Date: 3.8.2015

Language: Finnish

Number of pages: 7+100

Department: Department of Industrial Engineering and Management

Professorship: Work Psychology and Leadership

Supervisor: Professor Matti Vartiainen

Advisor: MA Lasse Granroth

Organizational culture is a social-cognitive structure which shapes the behavior of the members of an organization and is also changed by the members' behavior. Organizational culture manifests itself as a collection of cultural expressions. Initiatives to change organizational culture often fail.

This thesis tested and assessed the operation and reliability of a survey tool developed for measuring organizational culture. The goal of the thesis was to explain the concept of organizational culture and how it can be measured, to study the functionality, validity and reliability of the survey tool and to produce suggestions for its further development. Moreover, the goal was to improve understanding of organizational culture, thus helping both leaders and members to act more effectively within their organizations.

Definition, change and measurement of organizational culture were studied through an extensive literary research. The survey was tested in two organizations and the operation and reliability of the survey tool was studied through cognitive interviewing, assessment rating tool and statistical methods. Conclusions of the study suggested developing the survey tool e.g. to reduce the burden experienced by the respondents and to improve the clarity of survey questions. Use of qualitative methods together with the survey was also recommended.

Keywords: organizational culture, survey testing, validity, reliability

Esipuhe

"Tähän mahtipontiset ja humoristiset alkusanat, lempein kiitoksin varustettuna."

Noin vuosi siinä meni. Diplomityöprosessin aikana ehti tapahtua paljon. Kummi-poikani Artturi oppi kävelemään ja alkoi puhua. Minä tein koulutuspolitiikkaa ja olin ehdolla eduskuntavaaleissa. Väsyin marraskuun pimeyteen. Täytin lukemattomia vaalikoneita ja olin jotain mieltä kaikesta. Sain ylioppilaskunnan ansiomerkin ja söin jäätelöä Roomassa. Keräsin voimia katselemalla, kuinka kirurgit rakastuvat, kärsivät ja leikkaavat ja elin mukana suuressa eurooppalaisessa jännitysnäytelmässä. Viimeisten viikkojen aikana kuuntelin luontoääniä ja suurkulttuurin post-it-lappuja. Ennen kaikkea ehdin matkan varrella oppia valtavasti organisaatiokulttuurista, tutkimuksen tekemisestä ja omasta tavastani työskennellä - osan kantapään kautta.

Olen valtavan kiitollinen diplomityöni valvojalle, professori Matti Vartiainen rohkaisusta ja hyvistä neuvoista sekä ohjaajalleni Lasse Granrothille innostavista keskusteluista ja vankkumattomasta tuesta. Kiitoksen ansaitsevat myös tutkimukseen osallistuneet organisaatiot, käännöstyössä avustanut veljeni Sakari Hyrkkö, kommentoillaan työtä rikastuttanut isäni Jarmo Hyrkkö, oikolukijat Henna Lahti ja Hannu Jaakkola sekä Tilastokeskuksen SurveyLaboratorio, jonka apu diplomityöni alkutaipaleella oli korvaamatonta.

Kulunut vuosi kuvastaa hyvin koko yhdeksän vuoden opiskeluaikaani. Olen ehtinyt olla mukana yhdessä jos toisessakin seikkailussa. Kiitos SIK, Inkubio, TKY ja AYY. Kiitos HTMK07, FTMK08, SIKH08, TJ09 sekä rakkaat AYY:n hallitukset Ensimmäinen ja <3. Kiitos Otto Palonen, Jussi Valtonen ja niin moni muu. Veikko Sompaa oppilaineen kiitän hyvistä ajokeleista ja Hilja Ankaa ikuisesta optimisista. Kiitos äiti ja isä, että olette yrittäneet pysyä mukana menossa. Viimeisenä ja tärkeimpänä Jarnolle pus ja kiitos rinnalla kulkemisesta.

Espoossa, 3.8.2015

Saara Hyrkkö

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	Teoreettinen tausta	5
2.1	Organisaatiokulttuuri	5
2.1.1	Organisaatiokulttuurin määritelmä	5
2.1.2	Organisaatiokulttuurin mittaaminen	8
2.1.3	Competing Values Framework (CVF)	12
2.2	Organisaatiokulttuurin muuttaminen	14
2.2.1	Kulttuurinmuutoksen mekanismit	16
2.2.2	Kulttuurinmuutoksen psykologinen dynamiikka	17
2.2.3	Kulttuurinmuutoksen johtaminen	21
2.3	Kyselytutkimusmetodologia	25
2.3.1	Kyselytutkimuksen laatiminen	26
2.3.2	Kyselytyökalun luotettavuus	31
2.3.3	Kyselytutkimukseen osallistuminen	34
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	39
3	Tutkimusasetelma ja menetelmät	45
3.1	Kyselyn esittely	45
3.1.1	Kyselyn laatiminen ja pilottitestaus	45
3.1.2	Kyselyn rakenne	46
3.1.3	Kyselyn tulosten analysointi	48
3.2	Kyselyn testaus	50
3.2.1	Tutkimusympäristö	50

3.2.2	Kognitiiviset haastattelut	51
3.2.3	Kysymysten arviointiluokitus	55
3.2.4	Tilastolliset menetelmät	56
3.3	Yhteenveto tutkimuksen vaiheista	60
4	Testauksen tulokset	62
4.1	Taustatietoja testauksesta	62
4.2	Kysely organisaatiokulttuurin kuvaajana	63
4.3	Kyselyn toimivuus ja kysymysten ymmärrettävyys.....	67
4.3.1	Haastatteluaineiston analysointi	68
4.3.2	Arviointiluokituksen analysointi	69
4.3.3	Kysymysten ymmärtämiseen liittyvät havainnot	69
4.3.4	Vastaamisprosessiin liittyvät havainnot.....	79
4.4	Tilastollinen analyysi.....	83
4.5	Yhteenveto tuloksista.....	87
5	Keskustelu ja johtopäätökset.....	89
5.1	Tulosten tarkastelu	89
5.1.1	Organisaatiokulttuurin määrittely ja mittaaminen	89
5.1.2	Kyselyn toiminta ja luotettavuus.....	90
5.1.3	Kyselyn kehitysehdotukset	94
5.2	Tutkimuksen arviointi	95
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	97
5.4	Loppupäätelmät.....	99
	Lähdeluettelo.....	101
	Liitteet.....	106

Kuvat

KUVA 1: TUTKIMUKSEN VAIHEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.	3
KUVA 2: ORGANISAATIOKULTTUURIN TASOT SCHEINIÄ (1984; 1990) MUKAILLEN.....	7
KUVA 3: COMPETING VALUES -VIITEKEHYS. CAMERON & QUINN 2006, s. 46; JONES ET AL. 2005, s. 365)	12
KUVA 4: KYSELY-VASTAAMISPROESSIN KOGNITIIVINEN MALLI. (AHOLA ET AL. 2002, s. 13)	35
KUVA 5: GRANROTHIN MALLI ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOKSEEN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ.	42
KUVA 6: KYSELYN MALLI ORGANISAATIOKULTTUURIN JA SEN MUUTTAMISEN KANNALTA KESKEISISTÄ TEEMOISTA.	43
KUVA 7: ESIMERKKIKUVA AJA OCAI:N TULOSTEN MALLINTAMISESTA.....	49
KUVA 8: TUTKIMUKSEN VAIHEET.	60
KUVA 9: ORGANISAATIOKULTTUURIN HAAMOTUS RYHMITÄIN ENSIMMÄISESSÄ ORGANISAATIOSSA.	63
KUVA 10: KAHDEN RYHMÄN KÄSITYKSET KOKO ORGANISAATION JA OMAN RYHMÄN HALLITSEVISTA PIIRTEISTÄ.	64
KUVA 11: ORGANISAATIOKULTTUURIN HAAMOTUS NELJÄNNEKSITTÄIN TOISESSA ORGANISAATIOSSA.	65
KUVA 12: ERILAISTEN KULTTUURISTEN TEKIJÖIDEN JAKAUMIA TOISESSA ORGANISAATIOSSA.	66

Taulukot

TAULUKKO 1: KYSELYTESTAUksen TAUSTATIEtoJA.	62
TAULUKKO 2: KULTTUURIN TYYPITYS -OSAN KYSYMYSTEN YMMÄRTÄMISEN ONGELMAKOHTIA	72
TAULUKKO 3: AINEISTOVERSIOIDEN ERITTELY JA MUUTTUJEN LUKUMÄÄRÄT.....	83
TAULUKKO 4: CRONBACHIN ALFAKERTOIMET.	84
TAULUKKO 5: FAKTORIMATRIISI.	86
TAULUKKO 6: KUVAILEVIEN MUUTTUJEN ORGANISAATIOKOHTAISTEN HAVAINToARVOJEN KESKIHAJONTA.	134

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation ja sen jäsenten toimintaan monella tavalla. Kulttuurilla on vaikutusta muun muassa siihen, miten onnistuneesti organisaatio pystyy uudistumaan muuttuvassa maailmassa (Robbins & Judge 2013). Esimerkiksi tästä syystä kulttuurin muuttaminen voi joskus olla tarpeen. Useimmat organisaatiokulttuurin muuttamiseen tähtäävät muutoshankkeet kuitenkin epäonnistuvat (Smith 2003; Garvin 1993; Sonenshein & Dholakia 2012). Käytännön tasolla on tarve lisätä johtajien ja muiden muutoshankkeiden toteuttajien ymmärrystä organisaatiokulttuurin luonteesta ja vaikutuksista organisaation toimintaan. Tämä voi auttaa johtajia luotsaamaan organisaatioitaan niin arjessa kuin muutostilanteessakin. Parempi ymmärrys organisaatiokulttuurista voi myös lisätä organisaation jäsenten valmiuksia toimia aktiivisesti osana organisaatiota.

Organisaatiokulttuurilla on merkitystä myös muiden organisaatiomuutosten onnistumisessa. Vaikutusten laajuutta ei tunneta täysin, mutta organisaatiokulttuurin tiedetään olevan yhteydessä toimintatapoihin, asenteisiin, motivaatioon ja lukuisiin muihin organisaation menestyksen ja muutosvalmiuden kannalta keskeisiin seikkoihin (Jones et al. 2005). Myös organisaation oppimiskyky eli kyky luoda, omaksua ja yhdistellä uutta tietoa ja näkemyksiä vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen, sillä se on edellytys organisaation kehittymiselle ja joustavuudelle muuttuvissa tilanteissa (Garvin 1993; Büschgens et al. 2013; Bandura 2001).

Johtajan valmiuksien kannalta on hyödyllistä paitsi ymmärtää organisaatiokulttuuria, myös tietää, kuinka laajasti ja millä keinoilla siihen voidaan vaikuttaa. Omien vaikutusmahdollisuuksien lisäksi on tärkeää olla tietoinen siitä, mitkä muut tahot tai seikat vaikuttavat organisaatiokulttuurin muutokseen. Suunnitelmallinen vaikuttaminen organisaatiokulttuuriin edellyttää kulttuurin vallitsevan ja tavoiteltavan tilan määrittelyä. Tämän vuoksi tarvitaan keinoja mitata ja määrittellä organisaatiokulttuurin tilaa. Organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yksikäsitteistä, tiedeyhteisön jakamaa määritelmää. Määritelmät vaihtelevat tarkastelu-

kulmasta ja tutkimusotteesta toiseen. Ilman yksikäsitteistä määritelmää ei ole myöskään yksikäsitteisiä mittareita organisaatiokulttuurin tilan mittaamiseksi.

Organisaatiokulttuurin mittaamiseksi on tehtävä tiettyjä rajoituksia. On tunnistettava keskeiset organisaatiokulttuurin ominaisuudet tai sen ilmentymät sekä organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät. Näitä ominaisuuksia varten on kehitettävä mittaristo ja työkalu, jonka avulla voidaan kerätä tietoa organisaatiosta. Mittariston on syytä olla riittävän monipuolinen, jotta sen avulla voidaan kuvata organisaatiokulttuurin kompleksista luonnetta.

Tässä diplomityössä tutkitaan organisaatiokulttuurin tilan mittaamiseen kehitetyn kyselytyökalun käyttöä ja luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja sen muuttamisesta. Tavoitteena on selvittää, voidaanko kyselyllä kerätä luotettavasti tietoa organisaatiokulttuurin tilasta ja sen muuttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Kyselytyökalu voi osoittautua hyödylliseksi työkaluksi organisaatiokulttuurin tilan analysoinnissa sekä muutoshankkeiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Diplomityö on osa Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella toteutettavaa tutkimusprojektia, jossa tutkitaan toimijuuden vaikutusta organisaatiokulttuurin muuttamisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

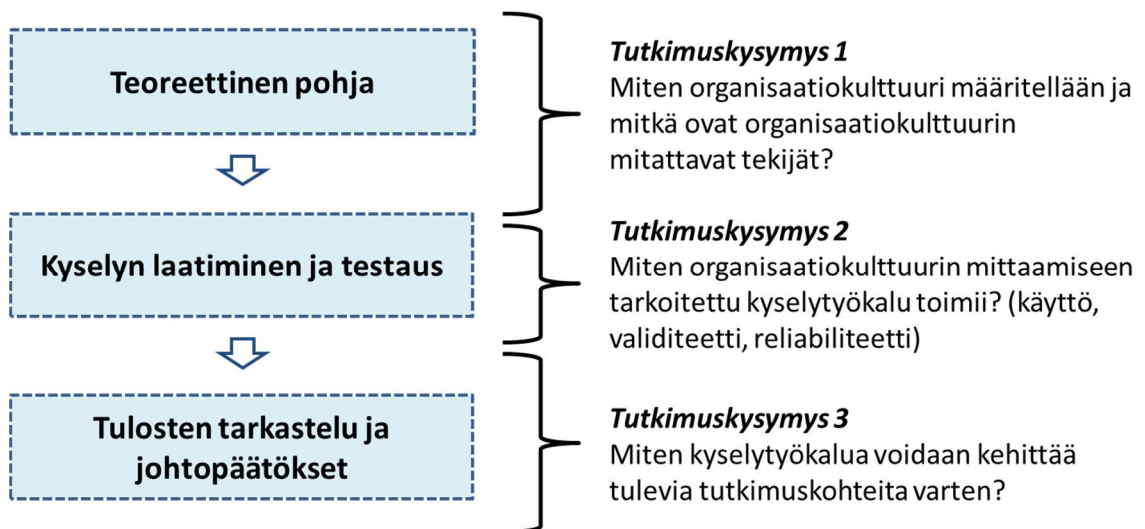
Tutkimuksen päätavoitteena on testata organisaatiokulttuurin mittaamiseen kehitettyä kyselytyökalua, arvioida sen luotettavuutta eli validiteettia ja reliabiliteettia sekä tehdä ehdotuksia kyselyn jatkokehittämistä varten. Testauksen ja kehitystyön taustaksi on laadittu kartoitus organisaatiokulttuurin määrittelyä ja mittaamista sekä kyselytutkimusmetodologiaa käsittelevästä tutkimuksesta.

Organisaatiokulttuurin tutkimuskentällä tehdään paljon laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta ja monen tutkijan mielestä se onkin ainoa tapa saada kattavasti tietoa organisaatiokulttuurista (ks. Martin 2002). Myös määrällisille tutkimusmenetelmille on kuitenkin oma paikkansa organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Yhdessä laadullisten menetelmien kanssa ne voivat auttaa rakentamaan kokonaisvaltaista käsitystä organisaatiokulttuurista. Tässä tutkimuksessa testattavan kyselytyökalun kehittämisen pohjana on käytetty Competing Values -viitekehystä

(CVF) sekä muuta alan kirjallisuutta. Kysely on ensisijaisesti kehitetty käytettäväksi osana monimenetelmätutkimusta.

Kysely- eli surveytutkimuksissa on keskeistä varmistaa, että mittausmenetelmä on luotettava ja että kyselystä saatava data on validiteetiltaan riittävää (Belson 1986). Validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi kyselyn käyttökelpoisuuden arvioinnin ja mahdollisten kaupallisten ambitoiden näkökulmasta voi olla olennaista selvittää, onko kyselyn tuottamasta tiedosta hyötyä organisaatiolle. Kyselytyökalun hyödyllisyyden arviointi on luonteeltaan mitä suurimmassa määrin kvalitatiivista ja monessa mielessä myös tapauskohtaista.

Tutkimuksen vaiheet ja keskeiset tutkimuskysymykset on kuvattu ja esitelty tarkemmin alla (Kuva 1).



Kuva 1: Tutkimuksen vaiheet ja tutkimuskysymykset.

Tutkimuskysymys 1: Miten organisaatiokulttuuri määritellään ja mitkä ovat organisaatiokulttuurin mitattavat tekijät?

Toteutetaan laaja kirjallisuuskatsaus erilaisista organisaatiokulttuuria käsittelevistä tutkimuksista, näkökulmista ja määritelmistä. Esitellään teoriaan perustuva määritelmä organisaatiokulttuurille ja siitä johdetut tekijät, joita mittaamalla voidaan saada kattava kuva organisaatiokulttuurin vallitsevasta tilasta ja ominaisuuksista.

Tutkimuskysymys 2: Miten organisaatiokulttuurin mittaamiseen tarkoitettu kyselytyökalu toimii? (käyttö, validiteetti, reliabiliteetti)

Testataan kyselyä kahdessa erityyppisessä organisaatiossa. Tutkitaan kyselyn kykyä mitata organisaatiokulttuurin tilaa sekä soveltuvuutta kyseisiin organisaatioihin. Arvioidaan kyselyn validiteettia ja reliabiliteettia useilla eri menetelmillä.

Tutkimuskysymys 3: Miten kyselytyökalua voidaan kehittää tulevia tutkimuskohteita varten?

Laaditaan testauksen perusteella yhteenveto kyselyn toiminnasta sekä suositukset kyselyn tulevaa käyttöä ja kehittämistä varten.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Diplomityö koostuu viidestä osasta, joista ensimmäinen on johdanto. Toisessa osassa esitetään tutkimuksen teoreettinen tausta ja tutkittavan menetelmän viitekehys. Teoriaosassa käydään läpi organisaatiokulttuuria ja kyselytutkimuksia sekä niiden testaamiseen ja niihin osallistumiseen liittyvää tutkimustietoa. Kolmannessa osassa esitellään menetelmätestauksen toteutuksen vaiheet ja arviointimenetelmät.

Neljännessä osassa kuvataan testauksen tulokset ja niiden arviointi. Tulososassa esitellään organisaatiokulttuurin mittaamiseen ja kyselytyökalun luotettavuuteen liittyviä tuloksia sekä muita tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja.

Viidennessä ja viimeisessä osassa on johtopäätösten vuoro. Tulosten tarkastelun ja loppupäätelmien lisäksi osiossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimuksen kohteista.

2 Teoreettinen tausta

Organisaatiokulttuuri on organisaation tai ryhmän ominaisuus, joka muodostuu lukuisista eri tekijöistä (Schein 1990). Jokaisessa organisaatiossa on oma organisaatiokulttuurinsa. Organisaatiokulttuurin mittaaminen edellyttää ilmiön määrittelyä eli ymmärrystä siitä, mistä tekijöistä ja ominaisuuksista organisaatiokulttuuri koostuu sekä miten ja missä se ilmenee. Organisaatiokulttuurin muuttamista koskevat tutkimustulokset osoittavat, että kulttuurin muuttaminen ei ole helppoa ja että tarvetta sitä tukevalle ymmärrykselle, osaamiselle ja työkaluille on. Tässä luvussa esitellään aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta, mitä organisaatiokulttuuri on, miten sitä mitataan ja mitkä tekijät vaikuttavat sen muuttamiseen.

Pelkkä mittauksen kohteen eli organisaatiokulttuurin ymmärrys ei riitä kyselytyökalun toimivuuden arvioimiseen, vaan myös tiedonkeruuprosessilla on suuri merkitys. Tässä luvussa esitellään siksi myös kyselytutkimusmetodologiaa käsittelevää kirjallisuutta sekä tutkimustuloksia kyselytutkimuksen laatimisesta, luotettavuuden arvioimisesta ja kyselytutkimukseen osallistumisesta.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa esitellään erilaisia näkökulmia siitä, miten organisaatiokulttuuri määritellään sekä mitkä ovat organisaatiokulttuurin tutkimisen kannalta keskeisiä mitattavia tekijöitä ja toimivia tutkimusmenetelmiä. Erityisesti esitellään Competing Values -viitekehys, jolla on ollut keskeinen rooli tutkimuksen kohteena olevan kyselytyökalun rakentamisessa.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Arkikielessä organisaatiokulttuurilla on laaja kirjo erilaisia merkityksiä ja määritelmiä. Organisaatiokulttuuriin liitetään muun muassa seuraavia käsitteitä: arvot ja periaatteet, rituaalit ja symbolit, tarinat ja puhetapa, motivaatio ja ilmapiiri, työympäristö ja tiedonkulku, strategiset painotukset ja arvostaminen, toimintatavat ja kirjoittamattomat säännöt, sosiaaliset rakenteet sekä johtaminen. Organisaation johdon toiminta ja johtamistapa voivat paitsi ilmentää kulttuuria, myös merkittävästi vaikuttaa siihen. Toisaalta organisaatiokulttuuri voi saada syötteitä myös ympäristöstä, yhteistyökumppaneilta ja organisaation jäseniltä sekä heidän

kauttaan muista erilaisista viiteryhmistä, kuten koulutustaustasta, ammattikunnasta tai perheistä. (Martin 2002) Pyydettyäessä selittämään, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa, ihmiset antavat esimerkiksi seuraavanlaisia vastauksia:

se jokin yhdistävä voima; syy siihen, että olemme täällä töissä; yhteiset käytännöt ja ihmisten väliset suhteet; asioiden sujuvuus ja viihtyminen; yhteiset arvot ja symbolit; ilmapiiri ja tapa toimia yhdessä; yhteinen suunta (Lähde: haastatteluaineisto)

Tutkijoidenkaan keskuudessa ei ole yksikäsitteistä määritelmää sille, mistä tekijöistä organisaatiokulttuuri koostuu ja miten se ilmenee. Yhdistävänä tekijänä erilaisille määritelmille voidaan Ghoshin ja Srivastavan (2014) mukaan pitää sitä, että organisaatiokulttuurin ajatellaan koostuvan ”jaetuista uskomuksista, oletuksista, arvoista, normeista, näkemyksistä, käyttäytymisestä ja käytännöistä, joita on syntynyt, kun joukolla ihmisiä on ollut tarve antaa merkityksiä ympäröivälle maailmalle ja omalle itselleen osana sitä.”

Martin (2002) muistuttaa, että tutkimussuunnasta riippuen organisaatiokulttuurin tutkimus voi hahmottaa kulttuurin joko a) koko organisaation tasolla jaetuista asioista muodostuvana monoliittina, b) erilaisista, toisinaan keskenään ristiriitaisistakin alakulttuureista koostuvana mosaiikkimaisena verkostona (Schein 1990; Cameron & Quinn 2006; Schein 1984) tai c) fragmentoituneena ja jopa epämääräisenä yksittäisten ihmisten kokemuksista, satunnaisista yhteyksistä ja ristiriidoista koostuvana seittinä. Vaihtoehtoisesti tutkimuksessa on mahdollista yhdistää kaikki kolme tutkimussuuntaa. (Martin 2002) Tätä voidaan pitää kulttuurin monisyisen luonteen takia perusteltuna, mikäli tavoitteena on hahmottaa organisaatiokulttuuria ja sen vaikutuksia monipuolisesti ja kattavasti.

Organisaatiokulttuurin tutkijoiden keskuudessa on erilaisia käsityksiä myös siitä, onko kulttuuri vakaa rakenne (Helfrich et al. 2007; ks. myös Martin 2002) vai jatkuvassa muutoksessa oleva prosessi (Harris 1994; Bandura 2001). Käytännössä molemmat näkökulmat voivat ainakin jossain määrin pitää paikkansa yhtä aikaa, ja muun muassa Ghosh ja Srivastava (2014) toteavat, että ”kulttuuri on sekä kollektiivisen sosiaalisen merkitysrakenteen vallitseva tila että sen rakentamisprosessi”. Organisaatioon kuuluvat ihmiset ja sisäiset ryhmät osallistuvat omalla toiminnallaan ja keskinäisellä vuorovaikutuksellaan sosiaalisten rakenteiden ja

merkitysten luomiseen ja sitä kautta muovaavat vallitsevaa kulttuuria ja rakentavat uutta (Denison 1996; Bandura 2001; Sonenshein 2010; Gioia et al. 2012). Kulttuuri siirretään eteenpäin uusille organisaation jäsenille (Helfrich et al. 2007), jotka puolestaan tuovat mukanaan oman panoksensa kulttuuriin ja sen muovaamiseen.

Scheinin (mm. 1984; 1990) varsin laajasti siteerattu määritelmä organisaatiokulttuurista kuuluu vapaasti käännettynä seuraavasti:

”joukko perusolettamuksia tai periaatteita, jotka ryhmä on keksinyt, luonut tai kehittänyt oppiessaan selviytymään ulkomaailman mukana adaptoitumiseen tai sisäiseen integroitumiseen liittyvistä ongelmista, jotka toimivat riittävän hyvin ollakseen valideja ja jotka opetetaan uusille ryhmän jäsenille oikeana tapana kokea, ajatella ja tuntea suhteessa kyseisiin ongelmiin.”

Schein kuvaa organisaatiokulttuurin ilmentyvän kolmella eri tasolla (Kuva 2): 1) artefaktit eli kulttuurin näkyvät ilmentymät, manifestaatiot, organisaation rakenteissa ja arjessa, 2) arvot, jotka pitävät sisällään julkilausutut ja yhteisesti ymmärretyt strategiat ja tavoitteet sekä 3) piilevät olettamukset, jotka ovat merkitysten, arvojen ja kulttuurin perimmäinen lähde.

Artefaktit	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit • Vaikea tulkita merkityksiä
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiat, tavoitteet, filosofiat • Tunnustetut ja tunnistetut
Piilevät olettamukset	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostamattomat, itsestäänselvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet • Arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde

Kuva 2: Organisaatiokulttuurin tasot Scheiniä (1984; 1990) mukaillen.

Gioian ym. (2013) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation jäsenten identiteetin rakentumiseen ja sitä kautta näiden toimintaan sekä sitoo osaksi organisaatiota. Denison (1996) kuvaa organisaatiokulttuuria syvällä organisaatiossa piilevänä moniulotteisena rakenteena, jonka juuret ovat organisaation jäsenten arvoissa, uskomuksissa ja olettamuksissa. Kulttuurin voidaan katsoa vaikuttavan ihmisten käyttäytymisen, työympäristön ja henkilösuhteiden (Helfrich et al. 2007;

Canato et al. 2013) lisäksi moraaliseen harkintaan, tulkintoihin ja valintoihin pääosin tiedostamattomalla tasolla, jolloin henkilö itse ei välttämättä osaa sanoittaa vaikutuksia (Vaisey 2009; Büschgens et al. 2013). Organisaatiokulttuuri tarjoaa organisaation jäsenille eräänlaisen sanattoman ohjenuoran siitä, mitä on sovelias sanoa tai tehdä, ja lisää siten vakautta ja ennustettavuutta organisaatiossa (Robbins & Judge 2013).

Organisaatioon kuuluvien yksittäisten ihmisten lisäksi kulttuuri vaikuttaa myös organisaation toimintaan laajemmin. Organisaatioiden sisäisten kulttuurien tutkimiseen herättiin muun muassa siksi, että kansalliset kulttuurit eivät riittäneet selittämään eroja erimaalaisten yritysten suorituskäytännöissä (Schein 1990). Smithin (2003) mukaan organisaatiokulttuuri selittää ainakin osittain, miksi jotkut yritykset menestyvät paremmin kuin toiset, ja sillä voi olla merkitystä yritysten pitkän aikavälin taloudelliseen suoritukseen (Robbins & Judge 2013) ja kilpailukykyyn (Hofstede 1998). Pitkällä aikavälillä kulttuuri voi olla ratkaiseva tekijä sen kannalta, selviytyykö organisaatio vai kaatuuko se.

Kaiken kaikkiaan organisaatiokulttuuri on monitasoinen ja monimutkainen ilmiö, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa määritellä sitä. Organisaatiokulttuurin tutkiminen edellyttää kuitenkin jonkinlaisen näkökulman valitsemista ja rajauksen tekemistä. Esimerkiksi Robbins ja Judge (2013) luettelevat organisaatiokulttuuria määrittäviksi piirteiksi innovaatiot ja riskinoton, pikkutarkkuuden, tuloseskeytyksen, ihmiskeskeytyksen, tiimikeskeytyksen, kilpailullisuuden sekä vakauden. Ghoshin ja Srivastavan (2014) määrittävien tekijöiden lista on paikoin samansuuntainen: osallisuus, kunnioitus yksilöä kohtaan, asenne riskejä kohtaan, toimintaorientaatio, luottamus, avoimuus sekä vallan etäisyys.

2.1.2 Organisaatiokulttuurin mittaaminen

Käsitys siitä, mistä tekijöistä organisaatiokulttuuri koostuu sekä miten ja missä se ilmenee, on edellytys organisaatiokulttuurin tutkimiselle ja tutkimusmenetelmien kehittämiselle (Foddy 1993). Tämän lisäksi on päätettävä, halutaanko kulttuuria tutkia laadullisilla vai määrällisillä tutkimusmenetelmillä tai vaihtoehtoisesti yhdistelemällä molempia.

Määrittelyn ja rajauksen pohjalta organisaatiokulttuurin mittaamisesta kiinnostuneen tutkijan on arvioitava, miten kyseisistä tekijöistä saadaan luotettavaa tietoa, jotta niitä voidaan mitata ja siten kerätä tietoa organisaatiokulttuurin tilasta. Kaiken kaikkiaan mittaaminen luotettavasti ja vertailukelpoisesti ei ole helppoa (Helfrich et al. 2007), mutta olisi suotavaa, että edellä kuvattu logiikka toteutuisi organisaatiokulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa (Martin 2002). On siis määriteltävä organisaatiokulttuurin keskeiset tekijät, suunniteltava niiden mittaamiseen sopivat mittarit ja validi tutkimusmenetelmä sekä toteutettava mittaukset huolellisesti. Onnistuneen mittauksen tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä ja muodostaa käsitys tutkittavan organisaation kulttuurista.

Organisaatiokulttuuria käsittelevät kyselytutkimukset eivät välttämättä pyri kartoittamaan kaikkia ilmiön eri tasoja ja näkökulmia. Keskeisiäkin tekijöitä saatetaan rajata tutkimuksen ulkopuolelle, jos tutkimuksessa halutaan keskittyä johonkin tai joihinkin organisaatiokulttuurin osa-alueisiin tai jos joitain tekijöitä ei pidetä merkityksellisinä kyseisen tutkimuksen tavoitteiden kannalta (ks. Scott et al. 2003).

Mitattavat tekijät

Edellisessä luvussa kuvatun perusteella organisaatiokulttuurin voidaan ajatella rakentuvan kerroksellisesti näkyvistä rakenteista ja ilmentymistä eli artefakteista, jaetuista arvoista, strategioista ja filosofioista sekä piilevistä olettamuksista, uskomuksista ja ajatuksista, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde (Schein 1990). Vaihtoehtoinen tapa hahmottaa kulttuurin kerroksellisuutta on Canaton (2013) malli, jossa kulttuuri koostuu ydinarvoista, uskomuksista ja normeista sekä kulttuurisesta repertuaarista eli jäsenten päivittäisessä käytössä olevasta kulttuuristen ilmentymien kirjosta. Mittaamisen näkökulmasta molemmat lähestymistavat johtavat samaan rajaukseen: organisaatiokulttuurin piirteitä voidaan tutkia mittaamalla kulttuurin ilmentymiä sekä kulttuurin piileviä arvoja ja olettamuksia. Kulttuurin tyyppin ja sisältöjen lisäksi voidaan tutkia kulttuurin voimakkuutta ja kongruenssia eli yhtenevyyttä (Cameron & Quinn 2006).

Organisaatiokulttuurin näkyviä ilmentymiä voivat olla esimerkiksi toimintatavat ja käytännöt, organisaation ja sen toimintaympäristön rakenne, ihmisten käyttäy-

tyminen sekä erilaiset symbolit. Näitä Scheinin (1990) kulttuurimääritelmän mukaisia artefakteja on verrattain helppo havainnoida ja dokumentoida, mutta niiden merkitysten selvittäminen ja ymmärtäminen on vaikeampaa. Haastattelussa voidaan pyrkiä selvittämään, millaisia merkityksiä organisaation jäsenet liittävät artefakteihin ja pyytää ihmisiä selittämään, ”miten asiat heillä tehdään ja miksi”. Keskustelun ohjaaminen piilevien olettamusten tasolle vaatii oikeiden kysymysten kysymistä. (Schein 1990)

Organisaation jäsenten piilevien arvojen ja uskomusten mittaaminen on vaikeampaa, sillä niillä ei välttämättä ole yksiselitteisiä konkreettisia ilmentymiä eivätkä organisaation jäsenetkään ehkä osaa sanoittaa niitä. Asenteista, motivaatiosta, tyytyväisyydestä ja muista ihmisen omaan kokemusmaailmaan liittyvistä asioista saadaan tietoa henkilön oman raportoinnin pohjalta, mutta tiedostamattomien tai vaihtoehtoisesti sosiaalisesti epäsuotuisien seikkojen selvittäminen vaatii erityistä onnistumista kysymysten laatimisessa, tutkimusasetelman toteuttamisessa sekä asioiden yhdistelyssä ja aineiston analysoinnissa.

Kulttuurin voimakkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan käyttäytymiseen ja toimintaan. Kulttuurin kongruenssi eli yhteneväisyys ilmaisee, kuinka yhdenmukaisesti kulttuuri ilmenee organisaation eri osissa. (Cameron & Quinn 2006) Scheinin (1990) mukaan organisaatiokulttuurin voimakkuus ja yhtenäisyys riippuvat organisaation vakaudesta, elinkaaren pituudesta, yhteisten oppimiskokemusten intensiteetistä, oppimismekanismeista sekä ryhmän johtajien ja ryhmässä toimivien vahvojen henkilöiden perimmäisten olettamusten vahvuudesta ja selkeydestä. Tutkimusten mukaan kulttuurin tyyppi ja sisällöt ovat organisaation toimintakyvyn ja tuloksen kannalta vaikuttavampia tekijöitä kuin kulttuurin voimakkuus ja yhteneväisyys (Cameron & Quinn 2006; Schein 1984), mutta kulttuurin muuttamisen näkökulmasta on hyödyllistä ymmärtää kaikkia kolmea ulottuvuutta.

Mittausmenetelmät

Organisaatiokulttuurin tutkimuskentällä on jo pitkään ollut jonkinasteista kah-tiajakoa kulttuurin mittaamiseen soveltuvista tutkimusmenetelmistä. Osa tutki-joista suhtautuu jossain määrin penseästi organisaatiokulttuurin kvantitatiivisiin

tutkimusmenetelmiin, sillä niiden ei uskota pystyvän vangitsemaan riittävällä tavalla organisaatiokulttuurin monimutkaista luonnetta ja abstraktia olemusta (Schein 1990). Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä on puolestaan kritisoitu perusteluiden heppoisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa onkin uskottavuuden kannalta erityisen olennaista osoittaa, että aineisto on kerätty ja analysoitu systemaattisesti (Gioia et al. 2012). (Martin 2002)

Kriitistä huolimatta kyselyt ovat osoittautuneet monella tapaa hyödyllisiksi organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Ghosh & Srivastava 2014). Hyvin toteutetut, vastaamaan pakottavat kyselyt voivat jopa olla esimerkiksi haastatteluja parempia mittaamaan kulttuurin ja toiminnan yhteyttä. Haastattelut saattavat keskittyä vain tietoisella tasolla liikkuvaan analyysiin, jolloin piilotajunnan kognitiiviset prosessit ja toimintaa mahdollisesti ohjaavat kulttuuriset mallit saattavat jäädä huomaamatta. Tietoisuudesta kumpuavat selitykset eivät välttämättä kuvaa henkilön toiminnan todellisia motiiveja. (Vaisey 2009)

Monen tutkimusmenetelmän taustalla on perusoletus siitä, että organisaation jäsenet ovat kykeneviä selittämään omia ajatuksiaan, aikomuksiaan ja toimintaansa (Gioia et al. 2012). Tämän itsereflektion rinnalla on tapana mitata ja pyytää organisaation jäseniä raportoimaan sellaisia tekijöitä, joiden oletetaan yhdistyvän syvempiin olettamuksiin tai arvoihin. Näiden vastausten perusteella johtopäätösten tekemisen kanssa on oltava kriittinen, sillä ihmiset eivät välttämättä raportoi totuudenmukaisesti ja toisaalta piilevät arvot eivät välttämättä suoraan heijastu henkilön tietoihin asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Ghosh & Srivastava 2014) Siksi henkilöiden omaan raportoimiseen perustuvien tutkimusmenetelmien rinnalla kannattaa hyödyntää muita menetelmiä, kuten organisaation vuorovaikutustilanteiden ja ihmisten käyttäytymisen havainnointia, haastatteluja sekä organisaation toimintaan ja materiaaleihin perehtymistä.

Johtopäätöksenä tästä problematiikasta voitaneen todeta, että organisaatiokulttuurin tutkimuksessa kannattaa hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Menetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tutkimuksen näkökulma ja tavoite, tulosten käyttötarkoitus sekä käytännöllisesti ajateltuna myös ajankäyttö ja muut resurssit.

2.1.3 Competing Values Framework (CVF)

Competing Values Framework (CVF) eli vapaasti käännettynä Kilpailevat Arvot -viitekehys on laajasti tutkimuskentällä ja käytännön johtamisessa hyödynnetty viitekehys, jonka tutkijat Quinn ja Rohrbaugh kehittivät organisaatiokulttuurin tutkimista varten. Se tarjoaa toimivan tavan kuvata kulttuuria systemaattisesti ja moniulotteisesti ikään kuin kilpailuttamalla erilaisten arvojen varaan rakentuvia kulttuurityyppejä vastakkain. CVF määrittää kulttuuria kolmessa ulottuvuudessa, jotka on kuvattu alempana (Kuva 3). Kaksi akselia virittää CVF:n kuvaaman todellisuuden: *kontrolli* vs. *joustavuus* sekä *sisäinen fokus* vs. *ulkoinen fokus*. Lisäksi viitekehyksessä tarkastellaan kunkin kulttuurityypin *resursseja* eli kulttuurin ilmentämisen keinoja sekä *päämääriä*. (Büschgens et al. 2013)



Kuva 3: Competing Values -viitekehys. Cameron & Quinn 2006, s. 46; Jones et al. 2005, s. 365)

Viitekehys jakautuu neljään kulttuurin arkkityyppiin (Helfrich et al. 2007; Cameron & Quinn 2006), joita voidaan kuvata avainsanoilla *hallinto* tai *hierarkia*, *yhteisö*, *kehittäminen* sekä *kilpailu* tai *tulokset*. Seuraavaksi esitellään kunkin kulttuurityypin ominaispiirteitä.

Hallinto/Hierarkia: Kulttuuri perustuu ajatukseen, että kontrolli ja tehokkuus tuottavat tuloksia. Organisaatiossa panostetaan prosessien parantamiseen. Sään-

töjä noudatetaan, vakautta ja ennustettavuutta arvostetaan. Koordinointi ja hallinto korostuvat johtamisessa.

Yhteisö: Kulttuuri perustuu ajatukseen, että yhteistyö, osallisuus ja ihmisten kehittyminen tuottavat tuloksia. Organisaatiossa panostetaan jäsenten voimaantumiseen ja ihmisten johtamiseen. Sitoutumista ja osallisuutta arvostetaan. Mentorointi, huolenpito ja yhteishengen luominen korostuvat johtamisessa.

Kehittäminen: Kulttuuri perustuu ajatukseen, että innovatiivisuus ja uuden luominen tuottavat tuloksia. Organisaatiossa panostetaan ketteryyteen, kehittämiseen ja kasvuun. Luovuutta, riskinottoa ja yrittäjähenkisyyttä arvostetaan. Visionäärisyys, kokeileminen ja tulevaisuudennäkymät korostuvat johtamisessa.

Kilpailu/Tulokset: Kulttuuri perustuu ajatukseen, että aggressiivinen kilpailu ja asiakkaisiin fokusoiminen tuottavat tulosta. Organisaatiossa panostetaan tuloksellisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Tehokkuutta ja voittamista arvostetaan. Kilpailullisuus, motivointi ja vaativuus korostuvat johtamisessa.

Organisaatiokulttuuri ei tietenkään todellisuudessa pelkisty yhteen neljännekkeeseen, vaan se voi esimerkiksi painottua johonkin tiettyyn tai kahteen kulttuurityyppiin (Büschgens et al. 2013). Kaikki neljä kulttuurityyppiä voivat siis olla läsnä yhdessä organisaatiossa, mutta jotkut arvot korostuvat enemmän kuin toiset (Jones et al. 2005). Eri kulttuurityypit voivat myös korostua organisaation eri osissa ja toiminta-alueilla (Helfrich et al. 2007). (Cameron & Quinn 2006)

On tärkeää muistaa, että ei ole olemassa hyviä tai huonoja kulttuureita *per se*. Eri kulttuurityypit tukevat erilaista toimintaa. Vaikuttaa esimerkiksi siltä, että yhteisölliseen tai innovatiiviseen suuntaan painottuvat kulttuurityypit tukevat muita vaihtoehtoja paremmin organisaation jäsenten muutosvalmiutta (Jones et al. 2005). Johtaja voi toimia tehokkaammin ja vaikuttavammin, kun hänen johtamistapansa sopii vallitsevaan kulttuuriin (Cameron et al. 2006).

Tämän viitekehyksen pohjalta on kehitetty useissa tutkimuksissa validoitu ja luotettavaksi todettu organisaatiokulttuurin mittaustyökalu (*Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI), jota voidaan käyttää määrittämään organisaatiokulttuurin vallitsevaa tilaa sekä arvioimaan esimerkiksi yhteisöllisyyttä, inno-

vatiivisuutta ja muutosvalmiutta tai ryhmien toimintaa (Cameron & Quinn 2006). Työkalu on monipuolinen ja käyttökelpoinen: se auttaa ymmärtämään kulttuurin tyyppiä, voimakkuutta ja yhtenäisyyttä (Cameron & Quinn 2006), ja se on varsin vaivattomasti muovattavissa tutkittavan organisaation kontekstiin ja jäsenkuntaan sopivaksi. (Helfrich et al. 2007) Competing Values -viitekehyksen tarjoama ajattelutapa ja OCAI-työkalu voivat auttaa johtajia kehittämään johtamistapaansa organisaation vallitsevan kulttuurin ja toivottujen tulosten valossa. (Büschgens et al. 2013) OCAI:n kysymykset jakautuvat seuraaviin teemoihin:

- 1) Kulttuurin luonne. Millainen organisaatio oikeastaan on?
- 2) Johtajuus (*leadership*).
- 3) Esimiestoiminta (*employee management*). Miten organisaation jäseniä kohdellaan ja millainen työympäristö organisaatiossa vallitsee?
- 4) Yhtenäisyys ja organisaatiota yhdistävä voima.
- 5) Strategiset painotukset.
- 6) Menestyksen mittarit. Miten onnistumisia mitataan ja palkitaan?

Jokainen teema pitää sisällään yhden kysymyksen ja neljä vastausvaihtoehtoa. Vastaaja saa kutakin kysymystä varten käyttöönsä sata (100) pistettä, jotka hänen tulee jakaa vastausvaihtoehtojen kesken. Mitä suuremman pistemäärän antaa vaihtoehdolle, sitä vahvemmin vastaaja kokee kyseisen piirteen korostuvan organisaatiossa. Tällainen vastausasteikko tuo vahvasti esiin kulttuurin ominaispiirteet ja pakottaa vastaajan aidosti vertailemaan eri kulttuurityyppejä. Toisaalta asteikko ei anna mahdollisuutta tarkastella eri tekijöihin liittyviä vastauksia itsenäisesti, joten ne eivät ole vertailukelpoisia muiden tutkimusten vastaavia tekijöitä koskevien mittausten kanssa. Tuloksia ei voida analysoida kaikilla yleisesti käytetyillä laskentamenetelmillä, mutta OCAI:n oma laskentamenetelmä on varsin helppokäyttöinen ja mutkaton. (Cameron & Quinn 2006)

2.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Suuri osa organisaatioiden suurista muutoshankkeista vaikuttaa tavalla tai toisella myös organisaatiokulttuuriin. Usein tarve muuttaa vallitsevaa kulttuuria esiintyykin muun muutoshankkeen yhteydessä. Yksi selitys tähän voi olla se, että kulttuurinmuutosta tarvitaan tukemaan muita muutoksia, kuten esimerkiksi fuusiota tai uuden teknologian käyttöönottoa. (Smith 2003) Toisaalta muutoshankkeen

lähtökohta voi olla nimenomaan kulttuurin muuttamisessa, sillä kuten edellä kuvattiin, organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Muutostarve voi saada alkunsa esimerkiksi toimintaympäristön muutoksesta, asiakaspalautteesta tai halusta parantaa taloudellista suoritusta ja menestyä paremmin kilpailussa (Smith 2003). On siis organisaation johdon näkökulmasta hyödyllistä tietää, miten kulttuuria tarvittaessa muutetaan.

Kulttuurin muuttaminen on yksi vaikeimmista muutoshankkeista. Aiemmin menestyneet organisaatiot saattavat pitää kiinni kulttuurisista arvoistaan siitä huolimatta, että ne voivat estää organisaatiota sopeutumasta muuttuvaan toimintaympäristöön (Robbins & Judge 2013). Etenkin suurissa organisaatioissa kulttuurin muuttamiseen tähtäävät hankkeet epäonnistuvat usein. Smith (2003) raportoi, että Troyn vuonna 1994 julkaistussa kartoituksessa vain 32 % organisaatioista onnistui muuttamaan visiota, arvoja ja kulttuuria ja että Carrin ym. vuonna 1996 julkaistussa kartoituksessa vain 10 % organisaatioista onnistui institutionaalisemaan uuden johtamistavan. Smithin omassa seurantatutkimuksessa vain 19 % kulttuurinmuutoshankkeista arvioitiin menestyksekkäiksi.

Edellisessä luvussa kuvatut kerrokselliset organisaatiokulttuurin määritelmät pitävät sisällään ajatuksen siitä, että kulttuurin muuttaminen ei tapahdu yksinomaan näkyviä ilmentymiä, kuten toimintatapoja, muuttamalla. Mikäli ajatellaan kulttuuristen ilmentymien kumpuavan piilevistä olettamuksista ja arvoista, on kulttuurin muuttamisen edellytyksenä myös kyseisiin piileviin olettamuksiin ja arvoihin vaikuttaminen. Toisaalta muun muassa Ansarin ym. (2010) sekä Canaton ym. (2013) mukaan artefaktien muuttaminen voi nimenomaan toimia kanavana ja keinona kulttuurin syvempien tasojen muokkaamiseen. Kulttuuri toimii myös aina osana jotakin laajempaa kulttuurikontekstia, ja Scheinin (1984) mukaan muutosta voi yrittää saada aikaan myös omaksumalla tai vaimentamalla joitain piirteitä tästä laajemmasta kontekstista. Ansari ym. (2010) esittävät, että organisaation ympäristöllä, esimerkiksi toimialalla, voi olla merkittävä vaikutus uusien toimintatapojen ja sitä kautta kulttuurimuutoksen toiminnallisen ulottuvuuden etenemiseen ja jopa käynnistämiseen.

Seuraavaksi esitellään erilaisia mekanismeja, jotka liittyvät kulttuurinmuutoksen toteutumiseen. Tässä luvussa esitellään lisäksi kulttuurinmuutoksen onnistumista edistäviä ja haittaavia tekijöitä sekä tapoja, jolla organisaation johto voi vaikuttaa kulttuurinmuutoksen onnistumiseen.

2.2.1 Kulttuurinmuutoksen mekanismit

Kulttuurinmuutos ei ole suoraviivainen prosessi, eikä kaikkia siihen liittyviä reaktioita, seurauksia tai vaikutuksia voida kenties ikinä ennustaa tai mallintaa. Tutkijat ovat vaikeasta tehtävästä huolimatta yrittäneet luoda prosessimalleja kuvaamaan erilaisia kulttuurinmuutoksen mekanismeja. Näistä malleista voi olla hyötyä organisaatiokulttuurin muuttamisen suunnittelussa ja ymmärtämisessä, vaikka ne eivät olisikaan aukottomia. Jotta voisi muuttaa kulttuuria, on hyvä ymmärtää, miten uutta kulttuuria syntyy. Schein (1990) esittää seuraavia mekanismeja, joiden kautta kulttuuri syntyy tai uudistuu:

- Normeja voi syntyä **kriittisten sattumusten myötä**. Emotionaalisesti latautuneet tai muutoin merkittävät tilanteet ovat mieleenpainuvia, ja niissä syntyvä onnistunut käyttäytymismalli toistuu herkästi myös tulevaisuudessa. Vastaavasti epäonnistuneesta käyttäytymismallista otetaan opiksi.
- Yksilöt voivat omaksua omaan toimintaansa ja käyttäytymiseensä johtajien tai muiden organisaation merkittävien henkilöiden silmissä suotuisia elementtejä **peilaamalla** näiden toimintaa: Mihin he kiinnittävät huomiota? Miten he reagoivat erilaisissa tilanteissa? Mistä he palkitsevat ihmisiä?
- **Kulttuurin siirtäminen ja opettaminen uusille jäsenille** vahvistaa sitä. Toisaalta uudet jäsenet voivat tuoda mukanaan uutta kulttuuria.
- Kulttuuri voi muuttua **luonnollisesti** (hidasta, vaivatonta, ei vaikutusmahdollisuuksia), **ohjatun evoluution kautta** (melko hidasta, melko vaivatonta, rajalliset vaikutusmahdollisuudet) tai **hallitun kulttuurinmuutoksen myötä** (vaikeaa, mahdollisuus vaikuttaa itse aikatauluun ja suuntaan).

Labianca ym. (2000) kuvaavat kulttuurinmuutoksen iteratiivisena prosessina, jossa sekä organisaation johto että jäsenet aktiivisesti osallistuvat merkitysten luomiseen. Muutoksen voi käynnistää esimerkiksi toimintaympäristön muutos, pakottava tarve uudistaa toimintatapoja tai organisaation sisältä kumpuava halu

uudistua. Organisaation johto ja jäsenet käyvät vuoropuhelua, ja kukin toimija yrittää vakuuttaa eri osapuolet oman ajattelutapansa erinomaisuudesta. Lopulta jokin malli, toiminta- tai ajattelutapa, alkaa pikkuhiljaa vakiintua. Riippuen siitä, minkälaisia vaikutuksia muutos näyttää tuovan mukanaan ja täytyvätkö eri osapuolten odotukset, organisaatio omaksuu uudet tavat tai vaihtoehtoisesti alkaa hylkiä niitä. Organisaation johto voi omalla toiminnallaan edistää muutoksen myönteistä vastaanottoa ja hyväksymistä. Viime kädessä johto voi ajaa muutoksen läpi vaihtamalla vastustavat ihmiset sellaisiin, jotka suhtautuvat muutokseen myönteisesti.

Canato ym. (2013) kuvaavat Ansarin ym. (2010) ajatuksia mukaillen kulttuurinmuutosta, joka toteutetaan uusien toimintatapojen käyttöönoton kautta. Vallitsevaan kulttuuriin kehnosti istuvien toimintatapojen pakotetun käyttöönoton seurauksena sekä organisaation kulttuuri että uudet toimintatavat voivat mukautua. Alun muutosvastarinnasta huolimatta altistuminen uusille käytännöille voi saada organisaation jäsenet näkemään uudet käytännöt hyödyllisinä instrumentteina vanhojen, hyvänä pidettyjen arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

2.2.2 Kulttuurinmuutoksen psykologinen dynamiikka

Organisaatiokulttuurin muuttamisessa ei ole kyse vain toimintatapojen teknisestä muuttamisesta, vaan muutos tapahtuu myös yksilöiden ja ryhmien tasolla. Monet kulttuurinmuutoksen onnistumista ennustavat tekijät ovat samoja kuin yleisesti organisaatiomuutosten onnistumiseen liitettävät menestystekijät, kuten johdon näkyvä tuki läpi koko hankkeen, muutoksen edistymisen seuranta ja siitä viestiminen avoimesti sekä sitoutunut ja kyvykäs muutoksesta vastaava tiimi (ks. Kotter 1995). Smithin (2003) tutkimuksissa havaittiin, että kulttuurinmuutokseen tähtäävien hankkeiden onnistuminen korreloi vahvasti sellaisten tekijöiden kanssa, jotka liittyvät työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen, kuten muutoksesta ja innovaatioista palkitseminen, työntekijöiden reilu kohtelu sekä ymmärrys siitä, mitä toimia muutoksen onnistuminen edellyttää kultakin työntekijältä. Yleisimpiä syitä kulttuurin muuttamiseen tähtäävien hankkeiden epäonnistumisen taustalla ovat puolestaan vallitsevan kulttuurin aiheuttama kitka sekä tehoton tai epäonnistunut johtaminen. (Smith 2003)

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksia siitä, miten yksilöiden suhtautuminen muutokseen, halukkuus edistää muutosta sekä voimavarat ja usko omiin kykyihin vaikuttavat kulttuurinmuutoksen onnistumiseen. Suhtautumista muutokseen tarkastellaan yhtäältä muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia parantavan muutosvalmiuden ja toisaalta kulttuurinmuutosta vaikeuttavan muutosvastarinnan näkökulmasta. Halukkuutta muutoksen edistämiseen tutkitaan erityisesti sitoutumisen ja luottamuksen kautta. Yksilön omiin voimavaroihin pureudutaan psykologisen pääoman käsitteen avulla.

Yksilöiden ja organisaation muutosvalmius

Organisaation jäsenten tulkinnoilla ja toiminnalla on ratkaiseva vaikutus siihen, miten muutos toteutuu (Sonenshein & Dholakia 2012). Organisaation ja sen jäsenten muutosvalmius parantaa kulttuurinmuutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Muutosvalmiudella tarkoitetaan organisaation jäsenten motivaatiota ja halukkuutta edistää muutosta sekä organisaatiosta löytyviä tietoja, taitoja ja kykyä viedä muutosta eteenpäin. (Jones et al. 2005)

Yksilöiden valmius tehdä töitä muutoksen edistämiseksi kasvaa, jos hän voi hahmottaa muutoksen osana suurempaa suunnitelmaa ja pystyy näkemään siinä enemmän hyötyjä kuin haittoja (Sonenshein & Dholakia 2012). Lisäksi persoonallisuus ja minäpystyvyys (*self-efficacy*) eli usko omiin kykyihin vaikuttavat siihen, kuinka hyvin ihminen kykenee käsittelemään muutoksen aiheuttamaa stressiä (Jones et al. 2005). Muutosvalmiutta edistäviä tekijöitä ovat muun muassa itseluottamus ja optimismi (Wanberg & Banas 2000). Hieman paradoksaalisesti myös vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation jäsenten muutosvalmiuteen ja siten organisaation kykyyn muuttua. Esimerkiksi osallisuutta, ihmisten välisiä suhteita ja avoimuutta tukeva organisaatiokulttuuri tai kulttuurin innovatiivinen luonne voivat parantaa muutosvalmiutta ja jäsenten myönteistä suhtautumista muutoksiin. (Jones et al. 2005)

Muutosvastarinta

Vallitseva kulttuuri voi aiheuttaa kitkaa kulttuurin muuttamiseen. Jos uudet käytännöt ovat ristiriidassa vallitsevien arvojen ja uskomusten kanssa, niiden käyttöönotto herättää herkästi vastustusta (Canato et al. 2013). Kielteistä suhtautu-

mista organisaation, sen toimintatapojen tai kulttuurin muuttamiseen kutsutaan tyypillisesti muutosvastarinnaksi. Usein muutosvastarinnan taustalla ovat erilaiset yksilöiden huolet esimerkiksi omasta asemasta, identiteetistä, muutoksen kuormittavuudesta tai epäilyt siitä, että muutos ei tuo mukanaan luvattuja parannuksia (Sonenshein 2010).

Kuten edellä on todettu, kulttuurilla on vaikutusta yksilöiden identiteetin rakentumiseen (Gioia et al. 2013). On ymmärrettävää, että ulkopuolelta omaan identiteettiin kohdistuvaa muutosta ei oteta avosylin vastaan. Ihmisillä ei ole tapana luopua helposti identiteettiinsä kuuluvista osista tai puolustusmekanismeista, jotka ovat tarjonneet vakautta ja merkitystä. Vastaavasti ryhmät voivat kollektiivisesti vastustaa muutoksia, jotka kohdistuvat niiden perustavanlaatuisiin, toimintaa ohjaaviin periaatteisiin. (Schein 1990)

Scheinin (1984) mukaan muutosvastarintaa esiintyy aina, kun kypsää kulttuuria halutaan muuttaa, mutta tämä ei välttämättä ole koko totuus. Eri puolilla organisaatiota voi olla hyvin erilaisia tulkintoja ja käsityksiä organisaation tilasta, muutostarpeista ja muutoksen sopivuudesta vallitsevaan kulttuuriin (Canato et al. 2013). Organisaation jäsenet voivat olla hyvinkin mukautuvia muutokseen ja aktiivisia sen edistämisessä. Suhtautuminen riippuu siitä, millaisen merkityksen muutos saa heidän mielessään ja millaisia hyötyjä tai haittoja he arvelevat muutoksen tuovan mukanaan. (Sonenshein & Dholakia 2012) Suhtautuminen voi myös muuttua muutosprosessin aikana (Sonenshein 2010). Organisaation johto voi vaikuttaa tähän vakuuttamalla jäsenet muutoksen merkityksellisyydestä (Sonenshein & Dholakia 2012).

Sitoutuminen organisaatioon ja ryhmään

Sitkeillä ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneilla ryhmillä on muita parempi suoriutuskyky ja niissä esiintyy enemmän keskinäistä auttamista. Yhteisen sisukkuutensa ansiosta ne kestävät paremmin vastoinkäymisiä ja mukautuvat helpommin tilanteen vaatimalla tavalla. (Walumbwa et al. 2011) Korkeasta sitoutumisen asteesta voi olla hyötyä myös ryhmän tai organisaation muutostilanteessa. Vahva sitoutuminen ja halu kuulua organisaatioon vaikuttavat ihmisen emotionaaliseen kiinnittymiseen, identifioitumiseen ja osallisuuteen organisaatiossa. Tällaiset ih-

miset saattavat olla erityisen valmiita näkemään vaivaa organisaation eteen. Organisaation toiminnassa saadut myönteiset kokemukset lisäävät sitoutumista ja kuuluvuuden tunnetta. (Meyer & Allen 1991)

Mikäli organisaatio jakaantuu jonkinlaisiin ryhmiin, on syytä pitää huolta, että kulttuurinmuutos ulottuu myös ryhmien tasolle, sillä ihmiset saattavat olla tiiviimmin sitoutuneita ryhmiinsä kuin katto-organisaatioon (Sonenshein & Dholakia 2012). Elleivät organisaation ja ryhmän tavoitteet ole räikeässä ristiriidassa toistensa kanssa, ei organisaation johdon tarvitse kantaa huolta jäsentensä sitoutumisesta emo-organisaation sijasta ryhmään. Työskentely yhtenäisissä ryhmissä lisää organisaation jäsenten tyytyväisyyttä, sitoutumista, luottamusta, reilua yhteishenkeä ja huomaavaisuutta (Podsakoff et al. 1996), mikä puolestaan hyödyttää koko organisaatiota.

Yksilöiden luottamus organisaation johtoa ja muita jäseniä kohtaan

Luottamus organisaation johtoa kohtaan on muutostilanteessa tärkeää, sillä sen puuttuminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Luottamus kärsii, jos johdon toiminta ei ole linjassa julkilausuttujen tavoitteiden kanssa. (Labianca et al. 2000) Myönteinen, luottamuksellinen suhde organisaation jäsenten ja johdon välillä pitää sisällään avointa tiedonjakoa sekä rakentavaa palautetta puolin ja toisin. Tällainen vuorovaikutus kasvattaa motivaatiota tehdä muiden hyväksi enemmän kuin olisi virallisesti velvollisuus. (Walumbwa et al. 2011) Organisaatiossa vallitseva luottamus myös parantaa organisaation suorituskkyä, edistää oppimista muilta organisaation jäseniltä ja vahvistaa organisaation identiteettiä (Walumbwa et al. 2011; Dirks & Ferrin 2001).

Psykologinen pääoma

Vahva psykologinen pääoma auttaa selviytymään vaikeissa tilanteissa ja saavuttamaan tavoitteita. Sillä tarkoitetaan yksilön ja yhteisön henkistä pääomaa, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: 1) sinnikkyys eli kestävyys, sisukkuus ja selviytyminen vastoinkäymisistä, 2) optimismi eli kyky ajatella myönteisesti ja uskoa onnistumiseen, 3) toivo tai tulevaisuususkko eli tahto tavoitteiden saavuttamiseen ja voima etsiä keinoja siihen sekä 4) itseluottamus eli usko omaan kykyihin ja luottamus siihen, että omat voimavarat riittävät vaikeista tehtävistä suoriutumiseen.

Kaikkia näitä ominaisuuksia voi kehittää, ja yhdessä ne muodostavat yksittäisiä tekijöitä suuremman merkityksen tyytyväisyydelle ja suorituskyvylle. (Luthans et al. 2007) Psykologinen pääoma on organisaatiokulttuurin muuttamisen näkökulmasta kiinnostava konsepti, sillä kaikki sen neljä ulottuvuutta vaikuttavat ihmisen sitoutumiseen sekä toimintaan muutostilanteessa.

Motivaatio ja halu menestyä kasvattavat psykologista pääomaa (Walumbwa et al. 2011), ja usko omaan tekemiseen sekä käsillä olevan muutoksen hyviin puoliin saa ihmiset edistämään muutosta (Sonenshein 2010). Ihmisen käsitys omasta itsestään ja käsitys muiden suhtautumisesta itseensä vaikuttavat systemaattisesti kognitioon, tunteisiin ja motivaatioon (Markus & Kitayama 1991). Minäpystyvyys lisää motivaatiota ja vähentää stressin määrää vaikeissa tilanteissa (Bandura 1989). Se luo pohjan aktiiviselle toimijuudelle, sillä jos ihminen ei usko omaan kykyynsä saavuttaa toivottuja tuloksia ja estää epätoivottuja seurauksia, hänellä ei ole kunnollista kannustinta tarttua toimeen ja sisuuntua vastoinikäymisten edessä. Minäpystyvyydestä riippuu ainakin osittain se, kuinka paljon vaivaa henkilö on valmis näkemään, kuinka kauan hän jaksaa ponnistella kohdatessaan vastoinikäymisiä sekä kokeeko hän epäonnistumiset motivoivina vai lannistavina. Pystyvyyden kokemus voi myös syntyä kollektiivisesti ryhmässä, jossa ihmisten erilaiset osaamiset yhdistyvät. (Bandura 2001) Organisaatio voi lisätä jäsentensä itseluottamusta ja kykyä selviytyä haasteista panostamalla kouluttamiseen ja tukemalla ihmisten kehittymistä (Jones et al. 2005).

2.2.3 Kulttuurinmuutoksen johtaminen

Usein kulttuurinmuutos käynnistyy joko organisaation ylimmän tai alemman tason johdon kätilöimänä kulttuurinmuutoshankkeena tai osana laajempaa organisaation tai toimintatapojen muuttamiseen tähtäävää hanketta. Toisaalta kulttuurin voidaan ajatella muuttuvan orgaanisesti koko ajan. Organisaation johdon näkökulmasta on joka tapauksessa hyödyllistä tietää, millä keinoilla kulttuurinmuutosta voi ohjata. Organisaatioiden johtajille on olemassa lukemattomia oppaita, jotka käsittelevät organisaatiossa tapahtuvan muutoksen johtamista. Yleispätevää polkua onnistuneeseen kulttuurinmuutokseen ei voida määrittää, mutta muun muassa Cameron ym. (Cameron & Quinn 2006; Cameron et al. 2006) ovat listan-

neet yleisellä tasolla, minkälaisia askelia kulttuurinmuutosprosessiin ja uuden kulttuurin juurruttamiseen voisi sisältyä:

- 1) Saavuttakaa yhteisymmärrys vallitsevan kulttuurin tilasta.
- 2) Saavuttakaa yhteisymmärrys toivotusta kulttuurin tilasta.
- 3) Määritellä, mitä muutos tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita.
- 4) Luokaa valaisevia tarinoita, jotka kuvaavat halutun kulttuurin ydinarvoja.
- 5) Kehittäkää strateginen toimintasuunnitelma ja toteuttamissuunnitelma.
- 6) Huomioikaa nopeat voitot.
- 7) Uudistakaa johtaminen uuteen kulttuurin sopivaksi.
- 8) Kehittäkää mittarit ja virstanpylväät seuraamaan muutoksen etenemistä.

Lisäksi on tiettyjä johtajuuteen ja johtamistapaan liittyviä tekijöitä, joiden on tutkimuksissa havaittu edistävän kulttuurinmuutoksen onnistumista. Tässä luvussa esitellään, miten organisaation johto voi avoimuuden ja kommunikaation, merkityksenannon ja selkeän vision sekä kannustamisen ja jäsenten osallisuuden avulla parantaa halutun kulttuurinmuutoksen onnistumisen mahdollisuuksia.

Tarvetta johtajien opastamiseen kulttuurinmuutoksen johtamisessa ja hallinnassa on, sillä epäonnistunut johtaminen on yksi yleisimmistä syistä kulttuurinmuutoksen epäonnistumiseen (Smith 2003). Muutosta ajavat johtajat saattavat epäonnistua kommunikoimaan muutostarvetta organisaation muille tasoille. Vaihtoehtoisesti ylin johto voi epäonnistua keski johdon muutospyrkimysten tukemisessa tai pahimmillaan jopa haitata niitä. Etenkin suurissa organisaatioissa alemman tason johtajilla voi olla ylintä johtoa parempi käsitys työntekijöiden arjesta ja tarpeista sekä mahdollisesti suurempi vaikutusvalta niihin kanaviin, joita pitkin muutosta toimeenpannaan, kuten prosesseihin, palautejärjestelmään, palkitsemiseen ja henkilökohtaiseen työnohjaukseen (Smith 2003).

Avoimuus ja kommunikaatio

Organisaation johdon avoimuus, selkeä kommunikaatio, päätöksentekoon liittyvä tiedonjako, rakentavan palautteen antaminen ja erilaisten mielipiteiden huomiointi tukevat organisaation jäsenten psykologista pääomaa ja rakentavat luottamusta. Samat keinot auttavat lisäämään tietoisuutta ja ymmärrystä yhteisten tavoitteiden merkityksestä. (Walumbwa et al. 2011) Johdon kommunikaation on

havaittu myös lisäävän organisaation muutosvalmiutta ja yksilöiden sitoutumista muutokseen (Sonenshein & Dholakia 2012). Läpinäkyvyys ja tiedonjako edistävät tehokkaampaa tiedonjakoa myös organisaation sisäisissä ryhmissä, lisäävät keskinäistä luottamusta ja antavat organisaation jäsenille mahdollisuuden kehittyä, laajentaa tietämystään, oppia toisiltaan ja omaksua uusia taitoja (Walumbwa et al. 2011).

Johdon kannattaa olla viestinnässä aloitteellinen, jotta viesti yhteisistä tavoitteista ja niiden merkityksestä välittyy organisaation jäsenille. Organisaation jäsenillä voi olla varsin vaihtelevia tulkintoja muutoksen vaikutuksista, ja nämä näkemykset kilpailevat huomiosta ja merkityksellisyydestä organisaation johdon virallisen viestin kanssa (Labianca et al. 2000). Omalla viestinnällään johto voi vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä muutos saa organisaation jäsenten silmissä, näkevätkö he muutoksen osana suurempaa suunnitelmaa ja kokevatko he muutoksen tuovan mukanaan enemmän etuja vai haittoja. Avoimella kommunikaatiolla johto voi myös vahvistaa työntekijöiden uskoa omiin voimavaroihinsa selviytyä muutoksesta ja vaikuttaa siihen. (Sonenshein & Dholakia 2012)

Selkeä visio ja merkityksenanto

Kulttuurinmuutoksen tarkoituksena on tarjota vallitsevaan tilanteeseen parempia ratkaisuja ja merkityksiä, ja johtajan tehtävänä on vakuuttaa organisaation jäsenet valitusta strategiasta ja suunnasta (Schein 1984). Tämä voi tarkoittaa vallitsevien merkitysten kyseenalaistamista ja uusien vaihtoehtojen tarjoamista (Kotter 1995). Erityisesti kulttuurinmuutoshankkeiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutos on osa julkilausuttua strategiaa (Smith 2003). Toisaalta johtajan on tarjottava muutosvaiheessa riittävästi turvaa, jotta organisaation on helpompi sietää muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuutta. (Schein 1984) Yksilöiden on helpompi käsitellä muutosta ja hyväksyä se, jos muutos voidaan hahmottaa osana suurempaa suunnitelmaa (Sonenshein & Dholakia 2012).

Uskottava visio organisaation tulevaisuudesta ja sen selkeä artikulointi lisäävät organisaation jäsenten tyytyväisyyttä ja sitoutumista (Podsakoff et al. 1996). Esimerkillä johtaminen sekä henkilökohtainen tuki ja ohjaus ovat myös johtajan keinoja vaikuttaa organisaation jäsenten arvomaailmaan, uskomuksiin ja asentei-

siin siten, että nämä ovat valmiita näkemään vaivaa organisaation eteen (Podsakoff et al. 1996). Jos uudet käytännöt ristiriidassa vallitsevan kulttuurin kanssa, johto voi helpottaa asiaa antamalla työkaluja jäsenten omaa merkityksenluomista ja sitä kautta ristiriidan käsittelyä ja hyväksymistä varten (Canato et al. 2013).

Erityisesti muutostilanteessa johdon toiminta ja puhe ovat suurennuslasin alla. Toiminnallaan, reaktioillaan, sanavalinnoillaan ja käyttäytymisellään johtaja luo merkityksiä ja tulkintoja siitä, minkälaiseen toimintaan organisaatiossa rohkaistaan tai millaisia identiteettityyppejä arvostetaan. (Weick et al. 2005) Tämä voi olla tiedostamatonta tai tietoista toimintaa. Tietoisesti johtaja voi esimerkiksi kylvää erilaisia sosiaalisia vihjeitä ja näin virittää (*priming*) organisaatioon uusia merkityksiä, muokata (*editing*) merkityksiä palautteen avulla tai laukaista (*triggering*) uusien merkitysten syntymistä luomalla tai nostamalla esiin sisäisiä ristiriitoja tai epäselvyyksiä organisaation ratkaistavaksi (Weber & Glynn 2006).

Johdon tarkoittamat merkitykset ja ideat eivät välttämättä astu voimaan sellaiseenaan, sillä merkitysten rakentamista tapahtuu jatkuvasti kaikkien organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tässä vuoropuhelussa organisaation johdolla voi olla useita eri narratiiveja, joiden avulla he yrittävät puhutella erilaisia ihmisiä. Organisaation jäsenet puolestaan eivät välttämättä vastaanota narratiiveja suoraviivaisesti, vaan tulkitsevat ja värittävät niitä oman ajatusmaailmansa mukaan. Johtajan on hyödyllistä ymmärtää, että jäsenten tekojen ulottuvuudessa manifestoituvat tuet, vastustukset tai hyväksynnät muutokselle eivät välttämättä ole keskenään samanlaisia, vaan ne voivat pitää sisällään runsaasti sellaisia merkityksiä, joita johto ei alun perin tarkoittanut. (Sonenshein 2010)

Kannustaminen, tuki ja osallisuus

Kannustava johtaminen rakentaa luottamusta, parantaa suorituskykyä sekä lisää organisaation jäsenten tyytyväisyyttä, pyyteettömyyttä, tunnollisuutta ja reilua yhteishenkeä. Luottamuksen ja psykologisen pääoman rakentamisen kannalta on tärkeää, että johtaja osoittaa uskovansa organisaation jäsenten pätevyyteen, osaamiseen ja kykyyn suoriutua tehtävistä esimerkiksi osoittamalla mielekkäitä työtehtäviä, tukemalla osallisuutta päätöksenteossa, antamalla runsaasti palau-

tetta sekä palkitsemalla onnistumisista ja yrittämisestä. On olennaista, että johto pystyy palkitsemaan organisaation jäseniä tavalla, jota nämä arvostavat. Halu kulkea johdon toivomaan suuntaan tai vastata korkeisiin odotuksiin kärsii, jos jäsenet eivät usko johdon pystyvän palkitsemaan heitä. (Podsakoff et al. 1996)

Kannustuksen, palautteen ja palkitsemisen on tarkoitus tukea organisaation jäsenten sisäisen motivaation syttymistä sekä henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden kohtaamista. Henkilökohtaiset tavoitteet kumpuavat arvoista ja persoonallisuudesta, ja lataavat toimintaan merkityksellisyyttä. Tavoitteiden on oltava riittävän selkeitä, sopivalla tavalla haastavia ja ajallisesti lähellä, jotta motivoitumiseen ja toimintaan liittyvät mekanismit käynnistyvät kunnolla. (Bandura 2001)

Jäsenten osallisuus päätöksenteossa sekä reilu ja totuudenmukainen kanssakäyminen johdon kanssa lisäävät organisaation jäsenten sosiaalista pääomaa, rakentavat luottamusta (Walumbwa et al. 2011) sekä parantavat muutosvalmiutta (Jones et al. 2005). Organisaation jäsenten odotusten ja arvioiden seuranta muutosprosessin aikana sekä vapaus tuoda esiin myös kielteisiä huomioita ja vastustusta viestii, että jäsenten näkemyksillä on merkitystä. Päinvastainen toiminta on omiaan kylvämään skeptisyyttä ja epäluottamusta. Muutostavoitteita kannattaa arvioida ja tarkastaa prosessin kuluessa myös jäsenten palautteen perusteella. (Labianca et al. 2000) Ihmiset eivät vain koe muutostilannetta, vaan ovat aktiivisia toimijoita. (Bandura 2001)

2.3 Kyselytutkimusmetodologia

Kysely on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se on verrattain vaivaton tapa kerätä ja prosessoida systemaattisesti suurienkin vastaajamassojen tuottamia tietomääriä. Huolellisesti toteutettuun kyselyyn liittyvää työmäärää ei pidä kuitenkaan aliarvioida. (Robson 2002) Tyypillisesti etenkin määrällisten eli kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien validiteettia arvioidaan tilastollisten menetelmien avulla. Kyselyn laatua ja menetelmän luotettavuutta ei kuitenkaan voida määritellä vain tulosten perusteella. Myös tiedonkeruuprosessilla on merkitystä kyselyn validiteetin arvioimisessa.

Kyselytutkimusten laatua tarkasteltiin ennen 1980-luvun puoliväliä pitkälti otannan laajuuden ja tulosten yleistettävyyden näkökulmasta, kunnes havaittiin, että kysymykset eivät läheskään aina mitanneet sitä, mitä niiden oli tarkoitus mitata (Foddy 1993; Belson 1981; Belson 1986). Virheitä voi syntyä esimerkiksi silloin, jos vastaaja ei ymmärrä kysymystä, ei jaksa keskittyä vastaamiseen, ei halua myöntää asioiden todellista tilaa tai ei muista tapahtumien kulkua (Tourangeau et al. 2000). Haastattelutilanteessa myös haastattelijan epäjohdonmukainen toiminta tai muut virheet voivat aiheuttaa virheitä tiedonkeruussa (Belson 1986).

Nykyisin tutkimusmenetelmän kehittämisen painopiste on entistä vahvemmin tiedonkeruumenetelmien parantamisessa ja kysymysten laatimisen taidossa. Valitseva suuntaus on yhdistää ja soveltaa kognitiivista ja kommunikatiivista käyttäytymistieteellistä tietoa kysely-vastaamisprosessin tutkimiseen. Sosiaali- ja käyttäytymistieteissä kehitettyjä tutkimusmenetelmiä sovelletaan esimerkiksi käsitteiden, luokitusten ja tiedonkeruukysymysten testaukseen. Näiden menetelmien monipuolinen käyttö on avannut uusia mahdollisuuksia kehittää kyselytutkimusmetodologiaa. (Ahola et al. 2002)

Tutkimusmenetelmien laatua voidaan arvioida muun muassa otoskoon, reliabiliteetin, validiteetin, tutkimuksen laajuuden, kattavuuden ja syvyyden sekä yleistettävyyden näkökulmasta. Lisäksi on hyvä, jos tutkija kykenee arvioimaan kriittisesti oman toimintansa ja mielipiteidensä vaikutusta tutkimuksen kohteeseen ja tulosten tulkintaan. (Martin 2002) On tärkeää tiedostaa, että tutkimus itsessään on jo organisaatioon kohdistuva interventio, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten kokemukseen tutkittavasta ilmiöstä ja sitä kautta tutkimustuloksiin (Foddy 1993).

Tässä osiossa esitellään kyselytutkimuksen laatimiseen liittyvää teoreettista taustaa, kyselyn luotettavuuden arviointia ja erilaisia validiteetin ja reliabiliteetin kriteerejä sekä kyselytutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmaa ja kognitiivista prosessia.

2.3.1 Kyselytutkimuksen laatiminen

Tässä luvussa kuvataan systemaattisen kyselytutkimuksen laatimisprosessin vaiheet. Todellisuudessa kyselytutkimuksen suunnittelu ei välttämättä etene joh-

donmukaisesti vaiheesta toiseen, vaan tavoitteita, tutkimuskysymyksiä, määritelmiä tai mittaristoa voidaan joutua muokkaamaan kesken prosessin.

Kyselytutkimuksen laatiminen alkaa tutkimuksen tavoitteiden toteamisella. Suunnitteluvaiheessa on analysoitava tarkasti, mitä tutkimuksella varsinaisesti tavoitellaan ja mitä valitulla tutkimusmenetelmällä on tarkoitus selvittää. Tavoitteiden ja mahdollisten osatavoitteiden perusteella valitaan tarkemmat teemat eli ne tutkittavan ilmiön keskeiset tekijät, joita kyselytutkimuksessa halutaan käsitellä. Tekijät on määriteltävä analyttisiksi käsitteiksi, joita voidaan kyselytutkimuksella mitata. Eri tekijöiden välisiä suhteita voi analysoida jo tässä vaiheessa aiemman kirjallisuuden sekä valitun teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Belson 1981; Metsämuuronen 2006; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Seuraavaksi rakennetaan kullekin tekijälle mittaristo ja laaditaan sen pohjalta kyselyn kysymykset. Viimeistään tässä yhteydessä on tarpeen ennakoida mahdollisia ongelmakohtia ja virhelähteitä, jotta ne voidaan ehkäistä tai vähintäänkin ottaa huomioon jo kysymyksiä laadittaessa. Voi olla esimerkiksi tarpeellista arvioida, millaisia asioita ihmiset pystyvät luotettavasti itse raportoimaan. Voidaan olettaa, että ihmiset pystyvät halutessaan kuvaamaan omia asenteitaan ja näkemyksiään luotettavasti. Myöskään yksinkertaiset faktat, kuten ikä tai työtehtävä, eivät ole järkeviä virheille tai epätarkkuudelle. Sen sijaan abstraktit kysymykset jättävät monesti tilaa vinoumille. (Spector 2006) Kysymysten sanoittamista ja kysymystyyppien valintaa käsitellään alempana tarkemmin.

Kun mittaristo on rakennettu ja kysymykset laadittu, on vuorossa kyselyn koostaminen eli kysymysten järjestäminen tarkoituksenmukaiseen järjestykseen sekä kyselytyökalun toteuttaminen joko paperilomakkeena tai tietokoneella. Kyselyssä kysymysten kannattaa edetä yleisistä yksityiskohtaisiin, jotta yksityiskohtaiset kysymykset eivät lataa yleiseksi tarkoitettuihin kysymyksiin ylimääräisiä merkityksiä (Payne 1951). On tärkeää huolehtia kyselyn ymmärrettävyyden lisäksi myös sen teknisestä helppokäyttöisyydestä ja luettavuudesta, jotta yhdenkään vastaajan vastauksia ei menetetä kehnon käytettävyyden takia (Robson 2002). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista, että tutkimuksen tavoitteista alkava ja varsinaisiin mittareihin päättyvä ajatteluprosessi kuvataan auki systemaattisesti ja huolellisesti.

Kysymysten sanoittaminen

Kysymysten sanoittamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota ymmärrettävyyteen ja yksikäsitteisyyteen. Jopa välimerkit, painotukset, vaihtoehtojen järjestys ja lyhenteet voivat vaikuttaa vastauksiin tavalla tai toisella. Joidenkin vastaajien keskittyminen voi herpaantua kesken kysymyksen, joten kaikkein olennaisimpia ohjeita tai määrittelyjä ei kannata jättää kysymyksen loppuun. Jos kyselyä halutaan käyttää pitkän ajan puitteissa tai toistaa myöhemmin, kannattaa välttää viitauksia ajankohtaisiin asioihin. (Payne 1951)

Yksi kysymysten laatimisen keskeinen ongelma on kysyjän tiedostamattomat oletukset. Kysyjä saattaa liian herkästi olettaa, että vastaaja ymmärtää mitä kysymyksellä tarkoitetaan, että vastaajalla on riittävät pohjatiedot vastaamiseen ja että vastaus osuu raamiin, johon tutkija haluaa sen osuvan. Kyselyn kysymysten sanoittaminen ja oikeiden käsitteiden valinta on kriittistä kyselyn validiteetin kannalta. Jopa yksittäisten sanojen merkitysten erilaiset tulkinnat voivat aiheuttaa poikkeamia vastauksissa. Siksi kyselyn laatijan kannattaa kiinnittää huomiota jokaiseen sanavalintaan ja pohtia, mitä kullakin sanalla kirjaimellisesti tarkoitetaan ja mitä ei tarkoiteta, pitääkö käsite sisällään muita merkityksiä sekä onko kyseessä sopiva sanavalinta kyseiseen asiayhteyteen. Yhtenä onnistuneen kysymyksen mittana voidaan kysymyksen ymmärrettävyyden näkökulmasta pitää vähäistä ”En tiedä”-vastausten määrää. Tämä ei ole aivan yksikäsitteisesti toimiva mittari kyselyn hyvydelle, sillä jotkut vastaajat saattavat mieluummin arvata vastauksen, kuin myöntää olevansa tietämättömiä. (Payne 1951)

Kyselytutkimuksen laatimisessa on hyvä tiedostaa, että etenkin kielellisenä tapahtumana tiedonkeruu on vahvasti kulttuurisidonnaista (Ahola et al. 2002). Kulttuurisidonnaisuudella voi olla merkitystä kyselyn laatimisen kannalta etenkin silloin, jos kyselyä on tarkoitus käyttää kansainvälisessä tai monikulttuurisessa vastaajajoukossa, mutta eroavaisuuksia käsitteistössä ja kielenkäytössä voi ilmetä myös organisaatioiden välillä. Etenkin käännöksissä on oltava tarkkana, että kysymysten alkuperäinen merkitys ja siten keskinäinen vertailukelpoisuus säilyy (Payne 1951).

Kyselystä saatavat vastaukset ovat vertailukelpoisia, mikäli vastaaja tulkitsee kysymyksen, kuten tutkija on sen tarkoittanut ja vastaavasti tutkija tulkitsee vastauksen, kuten vastaaja on sen tarkoittanut. Tutkijan ei kannata yrittää piilottaa perimmäistä tarkoitustaan, jos se vaikeuttaa vastaajan mahdollisuuksia ymmärtää, mitä kysyjä on todellisuudessa halunnut tietää. Vastaaja ei ole passiivinen toimija, vaan osallistuu panoksellaan aktiivisesti tutkijan kanssa ymmärryksen rakentamiseen. Vähintäänkin tutkijan tulee selvittää ja ymmärtää, minkälaisia tulkintoja vastaajat saattavat kyseisessä tutkimuskontekstissa tehdä, jotta mahdollisia poikkeavista tukinnoista johtuvia mittausvirheitä voidaan kontrolloida. (Foddy 1993)

Kysymystyyppin valinta

Kyselyn kysymykset ovat tyypillisesti vastaustyyppiltään avoimia tai suljettuja. Avoimessa kysymyksessä vastaajalla on vapaus muotoilla vastauksensa esimerkiksi avoimelle tekstiriville tai -kenttään. Tutkija voi ohjata vastauksen muotoilua lähinnä ohjeistuksilla ja tekstikentän pituutta säätämällä. Suljetussa kysymyksessä vastaajan tulee valita vastauksensa kahdesta tai useammasta vastausvaihtoehdosta. Monivalintakysymyksessä vastaajalla voi myös olla mahdollisuus valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehdoista. Kyseeseen voi tulla myös erilaisten kysymystyyppien yhdistelmä tai sovellus. (Payne 1951) Yksittäinen kysely voi tietenkin pitää sisällään useita erilaisia kysymystyyppejä, jotka täydentävät toisiaan (Foddy 1993).

Avoimen kysymyksen etuna on mahdollisuus saavuttaa tarkempi ymmärrys vastaajan tarkoitusperistä ja ajattelusta (Foddy 1993). Kun tutkijan ennakkoletukset eivät ohjaa vastaajaa tietyille urille, on mahdollista kerätä laaja kirjo erilaisia vastauksia. Avointen kysymysten vastaukset voivat myös auttaa tulkitsemaan muiden kyselyn kysymysten tuloksia sekä selvittämään vastaajien asenteita ja tietopohjaa. Avoimista vastauksista saatavilla sitaateilla voidaan lisäksi rikastuttaa tutkimustulosten raportointia. (Payne 1951)

Avointen kysymysten kääntöpuolena voidaan pitää niistä saatavien vastausten epäyhdenmukaisuutta. Eri vastaajilla voi olla eritasoisia kykyjä sanoittaa ja artikuloida omia ajatuksiaan. Lisäksi kukin vastaaja rajaa vastauksensa omalla taval-

laan. Osa saattaa esimerkiksi jättää itsestään selvinä pitämiään asioita sanomatta, toiset taas pyrkivät tuomaan vastauksessaan esiin kaiken vähänkin aihepiiriin liittyvän. Suljettujen kysymysten eli valmiiksi määriteltujen vastausvaihtoehtojen pohjalta saatuja vastauksia on helpompi mitata ja vertailla keskenään (Foddy 1993). Analyysitavasta riippuen avointen vastausten laaja kirjo voidaan menettää, kun vastauksia ryhmitellään. (Payne 1951) Vastausten käsittelyn yhteydessä onkin kiinnitettävä huomiota siihen, ettei hienosyisiä merkityksiä epähuomiossa hävitetä tai ohiteta.

Erityisesti avointen kysymysten kohdalla on olennaista, että vastaaja saa riittävän ohjeistuksen siitä, millaisia vastauksia häneltä odotetaan. Valmiiden vastausvaihtoehtojen muotoilun kannalta voi olla hyödyllistä tutustua tutkittavaan organisaatioon etukäteen, jotta vastausvaihtoehtojen sanavalinnat ja teemat ovat relevantteja tutkittavan organisaation kontekstissa. Tällaisilla keinoilla voidaan kyselyn laatimisvaiheessa parantaa kyselyn validiteettia. (Foddy 1993)

Kahden tai useamman vastausvaihtoehdon kysymykset puolestaan ovat usein väistämättä jonkinasteisia yksinkertaistuksia. Kysymyksen ja vastausvaihtoehtojen muotoilu saattaa ohjata vastaajien ajatuksia tiettyyn suuntaan, joka vaikuttaa tuloksiin. Esimerkiksi vaihtoehtojen jyrkkyys voi vaikuttaa vastaajien käyttäytymiseen. Kovin jyrkät ääripäät ohjaavat epävarmoja vastaajia keskittien vastauksia kohti, jolloin esiin nousevat sellaiset vastaajat, joilla on voimakas mielipide kyseisestä asiasta. Mikäli tavoitteena on löytää eroja vastaajien välillä ja saada heidät ottamaan kantaa, kannattaa ääripäävaihtoehtojen olla jokseenkin mietoja, jotta epävarmatkaan vastaajat eivät karsasta niitä. Vastausvaihtoehtojen yhteismitallisuuden kannattaa kiinnittää huomiota, ellei ole erityisestä syystä tarkoituksenmukaista asettaa hyvin eritasoisia vaihtoehtoja keskenään vastakkain. Vaihtoehtojen päällekkäisyyttä on syytä välttää, jotta jokin tietty näkökulma ei ylikorostu vain kysymyksen muotoilun takia. (Payne 1951)

Monivalintakysymys voidaan myös muotoilla väitteeksi, jolloin vastaaja ottaa kantaa siihen, onko hän samaa vai eri mieltä ja kuinka vahvasti (esimerkiksi täysin eri mieltä - jokseenkin eri mieltä - ei samaa eikä eri mieltä - jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä) (Payne 1951). Mikäli vastaajalla on tiedostamattaan sisäinen taipumus olla samaa mieltä ihmisten kanssa ja mukautua, saattaa hän

tämäntyyppisissä kysymyksissäkin painottaa samanmielisyyttään (Spector 2006). Kysymyksen muotoilulla voidaan ehkäistä tätä ilmiötä tarjoamalla jo kysymyksessä sekä samanmielisyyden että erimielisyyden rinnakkaisina, varteenotettavina vaihtoehtoina sekä asettamalla väite tuntemattoman kolmannen osapuolen suuhun, jolloin vastaajalle ei synny käsitystä siitä, että tutkija olisi väitteestä jotakin mieltä (Payne 1951).

2.3.2 Kyselytyökalun luotettavuus

Yksi minkä tahansa tutkimusmenetelmän - ja niin myös kyselytyökalun - tärkeimmistä ominaisuuksista on sen kyky mitata luotettavasti haluttua asiaa. Mittausmenetelmän luotettavuuden analysoimiseksi arvioidaan sen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, eli kuinka hyvin tutkimusmenetelmä sopii kyseisen ilmiön tutkimiseen (Belson 1986; Kaplan & Saccuzzo 2005). Reliabiliteetti puolestaan kertoo, kuinka johdonmukaisesti, toistettavasti ja virheettömästi mittari mittaa kyseistä ilmiötä (Belson 1986; Kaplan & Saccuzzo 2005). Tiivistetysti luotettavan kyselytutkimuksen tulisi täyttää seuraavat vaatimukset:

- Kysymykset mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata (validiteetti).
- Kysely toimii johdonmukaisesti ja yhtenäisesti (reliabiliteetti).
- Mahdolliset virhelähteet on tunnistettu ja huomioitu.
- Otoskoko on riittävän suuri (yleistettävyys).

Mittausmenetelmän validiteettia ja reliabiliteettia voidaan tutkia sekä kvalitatiivisilla menetelmillä, kuten haastatteluilla, että kvantitatiivisilla menetelmillä, kuten tilastollisen analyysin avulla.

Kyselyn validiteetti

Väärinymmärrykset, erilaiset tulkinnat, muistamisen vaikeudet ja muut vastaamiseen vaikuttavat tekijät voivat heikentää sekä validiteettia että reliabiliteettia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Validiteetissa on kuitenkin ennen kaikkea kyse siitä, onko mittaristo rakennettu huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti eli saadaanko sillä päteviä tuloksia.

Kyselyn validiteetti voidaan jakaa lukuisiin erilaisiin alakäsitteisiin. Voidaan tutkia esimerkiksi sisältövaliditeettia (*content validity*) eli sitä, onko tutkimusalue määritelty tutkittavan ilmiön kannalta tarkoituksenmukaisesti ja riittävän kattavasti sekä onko kyselyn mittaristo rakennettu hyvin. Rakenteellisen validiteetin (*construct validity*) näkökulmasta voidaan tutkia, mittaavatko mittarit sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata ja vastaako kyselyllä saatu aineisto taustalla olevaa teoriaa. Ulkoinen validiteetti (*external validity*) puolestaan ilmaisee, ovatko kyselyn tulokset yleistettävissä. (Kaplan & Saccuzzo 2005; Metsämuuronen 2000)

Toisaalta esimerkiksi AERA, APA ja NCME (*American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education*) määrittelevät standardeissaan validiteetin yksiulotteisena käsitteenä, jota yksinkertaisesti tarkastellaan erilaisten näytöjen valossa. Näytöt voivat perustua mittarin sisältöön, vastausprosesseihin, mittarin sisäiseen rakenteeseen, mittarin suhteeseen muihin muuttujiin nähden sekä mittaamisen seurauksiin. (AERA 1999)

Validiteetin arvioinnissa on aina kyse jonkinasteisesta tulkinnasta, ei absoluuttisesta totuudesta. Validiteettia ei voida aukottomasti ratkaista yhden tai kahden tutkimuskohteen avulla, vaan sen toteamisen voidaan ajatella olevan pikemminkin prosessi, jossa jokainen tutkimus tuottaa uutta tietoa. (Kaplan & Saccuzzo 2005; Nummenmaa et al. 1996) Validiteetin arviointi ja siihen liittyvät havainnot voivat myös johtaa kyselyn tai sen taustalla olevan viitekehyksen muokkaamiseen matkan varrella.

Kyselyn validiteetin tarkistamiseksi tuloksia voidaan verrata johonkin olemassa olevaan, faktapohjaiseen dataan, kuten sairauspoissaolojen määrään, mikäli sellaista on saatavilla. Vaihtoehtoisesti kyselyn tuloksille voidaan yrittää hakea vertailukohdetta intensiivisten haastattelujen avulla. (Belson 1986)

Kyselyn reliabiliteetti

Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka johdonmukaisesti kysely toimii eli onko se toistettavissa. Pelkkä reliabiliteetti ei riitä takaamaan kyselyn luotettavuutta, mutta heikko reliabiliteetti tarkoittaa väistämättä myös heikkoa validiteettia. Reliabiliteetin kannalta on olennaista arvioida, kuinka paljon erilaiset virhelähteet vaikut-

tavat kyselyn tarkkuuteen. (AERA 1999; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Vaihtelevatko vastaukset satunnaisten tekijöiden, kuten mielialan tai ajan kohdan mukaan? Onko kyselyssä jokin systemaattinen virhe, joka aiheuttaa toistuvasti virheellisiä tuloksia? Onko kysely sisäisesti johdonmukainen?

Reliabiliteettia tutkitaan usein esimerkiksi rinnakkaismittauksen tai toistomittauksen avulla. Rinnakkaismittauksessa testattavan kyselyn rinnalla käytetään toista menetelmää ja tarkastellaan kahden eri menetelmän tulosten vastaavuutta. Toistomittauksessa sama kysely toistetaan sopivaksi katsotun aikavälin jälkeen, jolloin nähdään ovatko tulokset yhdenmukaisia. Tutkimuksen kohteen luonne voi rajoittaa toistomittauksen käyttöä, mikäli kyseessä on muutenkin ajassa elävä ilmiö. Mittariston sisäistä johdonmukaisuutta voidaan arvioida tilastollisesti esimerkiksi Cronbachin alfakertoimen (α) avulla. (Kaplan & Saccuzzo 2005; Metsämuuronen 2000)

Mahdollisia virhelähteitä

Työkalut, ihmiset ja tilanteet voivat aiheuttaa virheitä eli vinoumia mittausprosessiin. Vinoumien ennakointi auttaa ehkäisemään ja hallitsemaan niitä. On tärkeää tiedostaa tiedonkeruumenetelmän, mittaustilanteen tai ihmisten taipumusten mahdollinen vaikutus tuloksiin. Vastaaja voi tulkita kysymyksen eri tavalla kuin kysyjä on alun perin tarkoittanut esimerkiksi kysymyksen kehnon muotoilun, vastaajan huolimattomuuden tai välinpitämättömyyden tai muistamisen vaikeuden takia. Toisaalta kysymykset voivat olla johdatteluvia tai viitteellisiä, tai niillä voi olla vaikutusta vastaajan mielialaan. Vastaajalla voi olla vahva taipumus olla samaa mieltä asioista tai halu toimia sosiaalisesti suotuisalla tavalla. Yhden tiedonkeruumenetelmän sisäisillä muuttujilla voi olla yhteyksiä, jotka paisuttavat niiden välistä korrelaatiota. (Spector 2006; Belson 1986). Kaikkia virhelähteitä ei voida välttää, mutta niiden ennakointi ja tiedostaminen auttaa ehkäisemään ja kontrolloimaan vinoumia (Erätuuli et al. 1994).

Yksi luotettavuuden tärkeimmistä rakennuspalikoista on kyselyn kysymysten ymmärrettävyys ja yksikäsitteisyys. Belsonin (1981; 1986) tutkimukset kysymysten ymmärrettävyyden parissa tarjoavat työkaluja kyselyn luotettavuuden arvi-

oimiseen tästä näkökulmasta. Belson tutkimusryhmineen tunnisti kuusi yleisintä vaikeasti ymmärrettävää kysymystyyppiä:

- 1) Kaksi kysymystä esitetään yhdessä.
- 2) Kysymykset, jotka sisältävät paljon merkitykseltään tärkeitä sanoja.
- 3) Kysymykset, jotka sisältävät täsmentävän määrittelyn.
- 4) Monta asiaa sisältävät kysymykset.
- 5) Kysymykset, jotka sisältävät vaikeita tai tuntemattomia sanoja.
- 6) Kysymykset, jotka sisältävät vastaamisohjeita.

Näitä kysymystyyppejä ei välttämättä ole mahdollista kokonaan välttää kyselytutkimuksen laatimisessa, mutta on suositeltavaa kiinnittää erityistä huomiota tämänkaltaisten kysymysten muotoiluun ja ymmärrettävyyteen. Kysymysten perinteinen pilottitestaus ei välttämättä vielä paljasta kaikkia kysymyksiin liittyviä ongelmia ja epäselvyyksiä (Belson 1981; Belson 1986), joten rinnalla on hyvä käyttää muitakin menetelmiä.

Kyselyn yleistettävyys

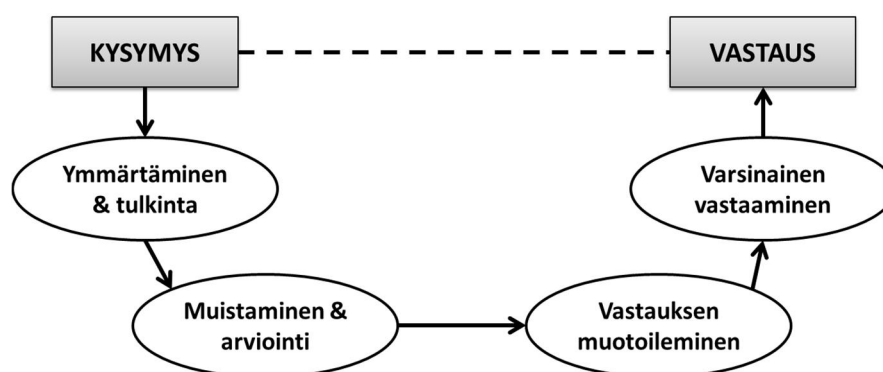
Mahdollisuus kontrolloida häiriötekijöitä on kyselytutkimuksessa rajallinen, joten kyselyn tuloksissa voi esiintyä runsaasti satunnaista vaihtelua. Riittävällä otoskoolla voidaan vähentää satunnaisten vaihtelun vaikutusta tuloksiin. Kyselyyn osallistuneiden määrä ja monipuolisuus vaikuttavat tutkimustulosten yleistettävyyteen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kysely on toteutettu pienessä asiantuntija-organisaatiossa ja vastaajilla on kaikilla akateeminen loppututkinto, tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä suorittavan työn tekijöistä koostuvaan monikansalliseen korporaatioon. Vastaavasti on kiinnitettävä huomiota siihen, miten kattavasti tutkittavan organisaation sisäiset ryhmät ovat edustettuna vastaajien joukossa. (Martin 2002) Kyselyn laatijan mahdollisuudet vaikuttaa riittävän vastaajamäärän keräämiseen etenkin yksittäisessä organisaatiossa ovat rajalliset. Kyselyn hyvästä käytettävyydestä sekä tutkittavan organisaation johdon sitoutumisesta tutkimushankkeeseen kannattaa pitää huolta.

2.3.3 Kyselytutkimukseen osallistuminen

Kognitiivisen psykologian näkökulmien hyödyntäminen kyselytutkimukseen vastaamisen tarkastelussa auttaa näkemään kysely-vastausprosessin kognitiivisena

prosessina. Voidaan ajatella, että kyselyyn vastaamisessa on kyse erilaisten kognitiivisten tehtävien ratkaisemisesta. Vaikeiden tehtävien ratkaiseminen vaatii enemmän ajatus- ja ongelmanratkaisutyötä, kun taas helpompiin tehtäviin vastaukset löytyvät intuitiivisesti. (Ahola et al. 2002) Tässä osiossa käydään läpi kyselyyn vastaamisen eri vaiheita ja niissä vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käsitellään lyhyesti motivaatiota kyselytutkimukseen osallistumiseen ja kysymyksiin vastaamiseen.

Tehtävien ratkaisemiseen eli kysymyksiin vastaamiseen sisältyy ymmärtämiseen, muistamiseen, arviointiin, vastauksen muotoiluun ja itse vastaamiseen liittyviä prosesseja (Ahola et al. 2002). Näitä eri prosesseja havainnollistetaan alla kyselyvastaamisprosessikaaviossa (Kuva 4). Suoraviivaisesta kaaviosta huolimatta prosessi voi todellisuudessa hyppelehtiä vaiheesta toiseen satunnaisesti ennen varsinaisen vastauksen muodostumista. (Tourangeau et al. 2000)



Kuva 4: Kysely-vastaamisprosessin kognitiivinen malli. (Ahola et al. 2002, s. 13)

Ymmärtäminen ja tulkinta

Vastatakseen kysymykseen vastaajan on ymmärrettävä, mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja tulkittava, mitä informaatiota siihen vastaaminen edellyttää. Vastaaja pyrkii hahmottamaan, mitä kysymyksessä kirjaimellisesti sanotaan ja toisaalta tulkitsemaan, mitä kysyjä on kysymyksellä alun perin halunnut selvittää. Kysymyksen kirjaimellisen muodon lisäksi muun muassa konteksti, mahdolliset vastausvaihtoehdot sekä aiemmin esitetyt kysymykset voivat vaikuttaa vastaajan tulkintaan. (Ahola et al. 2002; Schwarz 1999; Foddy 1993)

Vastaaja tekee yleensä parhaansa vastatakseen annettuun kysymykseen. Tiedostamattaan tai tiedostaen hän saattaa muovata kysymystä siten, että hän pystyy

siihen vastaamaan. Tälle muovaamiselle erityisen herkkiä kysymystyyppejä ovat sellaiset, jotka a) edellyttävät arviointia (esimerkiksi johonkin toimintaan käytetyn ajan tai toiminnon toistuvuuden arviointi), b) eivät sovi vastaajalle (esimerkiksi aihepiiri, josta vastaajalla ei ole minkäänlaista kosketuspintaa tai kokemusta), c) liikkuvat hyvin yleisellä tasolla (tällöin eri vastaajat voivat päätyä toisistaan poikkeaviin tulkintoihin) tai d) sisältävät ristiriitaisia osia (tällöin vastaaja itse valitsee - tiedostamattaan tai tiedostaen - osan, johon hän vastaa ja jättää loput huomiotta). (Belson 1986; Ahola et al. 2002)

Vastaajat voivat myös tulkita kysymyksen väärin, unohtaa asioita tai yhdistellä asioita mielessään virheellisesti. Syitä väärinymmärryksille voivat olla esimerkiksi harhailevat ajatukset tai ohjeiden ohittaminen. Väärinkäsityksille alttiita kysymyksiä ovat sellaiset, joissa kysytään kahta eri asiaa, jotka pitävät sisällään tuntemattomia tai monimerkityksellisiä käsitteitä sekä liian monimutkaiset, vaikeasti ymmärrettävät tai muutoin tulkinnanvaraiset kysymykset. (Belson 1981; Tourangeau et al. 2000)

Muistaminen ja arviointi

Vastauksen muotoileminen edellyttää kysymyksen ymmärtämisen ja tulkitsemisen lisäksi vastaamiseen tarvittavan informaation mieleen palauttamista ja analysointia. Jos vastaamiseen tarvittava tieto on aktiivisessa käytössä, sen mieleen palauttaminen on huomattavasti helpompaa, kuin esimerkiksi harvinaisiin sattumuksiin tai kauan sitten tapahtuneisiin asioihin liittyvien tietojen muistaminen. Asennetta tai mielipidettä mittaavien kysymysten kohdalla voi käydä niinkin, ettei vastaajalla ole ennestään mielipidettä kysyttävään asiaan. Silloin mielipiteenmuodostus tapahtuu vastaustilanteessa. Toimintaa, esimerkiksi jonkun toiminnon yleisyyttä, käsitteleviin kysymyksiin ei välttämättä myöskään ole olemassa valmista vastausta. Tällöin vastaaja päättelee, arvioi tai yksinkertaisesti arvaa vastauksensa vastaustilanteessa. (Ahola et al. 2002)

Muistijäljet kuluvat ajan myötä, mutta muistivihjeet ja riittävä vastausaika voivat auttaa mieleenpalauttamisessa silloin, jos tieto on kirjautunut ihmisen pitkäaikaiseen muistiin (Foddy 1993; Tourangeau et al. 2000). Jos asiaa ole saanut tietää tai tullut painaneeksi mieleensä, vihjeistä ei ole hyötyä. Tällaisessa tilanteessa ihmi-

set saattavat äityä arvailemaan (Lee et al. 1999). Lee ym. löysivät amerikkalaisten lasten rokotustietojen raportointia koskevassa tutkimuksessaan seuraavia syitä sille, että kyselyyn saadut vastaukset ovat epätarkkoja:

- Tieto ei alun perin ole välittynyt muistiin, koska a) kyse on rutiinista, b) tilanteeseen liittyi monta samankaltaista yksityiskohtaa, jotka sekoittuvat, c) vastaaja ei ollut ymmärtänyt, mitä tilanteessa oli tapahtunut tai d) jokin muu häiriötekijä häytti mieleenpainamista.
- Vastaaja ei ymmärrä kysymystä, koska se sisältää vaikeita tai sekavia termejä tai koska häneltä puuttuu vastaamiseen vaadittava taustaosaaminen.
- Vastaajalla on virheellinen käsitys asioiden tilasta.
- Vastaajaa vaivaa ns. nolouden pelko, joten hän ei kehtaa myöntää totuutta.

Vastauksen muotoileminen

Vastauksen muotoileminen tarkoittaa mieleen palautetun tai muulla tavalla muodostetun vastauksen tiivistämistä tai sovittamista kysymyksen edellyttämään muotoon tai valmiista vastausvaihtoehdoista lähimpänä omaa näkemystä olevan vaihtoehdon valitsemista. (Ahola et al. 2002; Tourangeau et al. 2000) Vastausvaihtoehtojen järjestyksellä voi olla vaikutusta vastauksen valintaan. Kirjallisessa muodossa olevissa kyselyissä ensimmäinen vastausvaihtoehto saattaa korostua, kun taas haastattelutilanteessa viimeisenä kuultu saattaa saada suuremman painoarvon vastaajan harkinnassa. (Foddy 1993)

Valmiit vastausvaihtoehdot voivat aiheuttaa vinoumia vastauksiin, mikäli vastaaja joutuu valitsemaan vaihtoehdoista, joista yksikään ei ole lähellä vastaajan näkemystä. Onnistuneesti muotoillut vastausvaihtoehdot voivat sen sijaan tuottaa hyvin kuvaavia tuloksia ja auttaa paljastamaan piileviä kulttuurisia malleja. Vaisey (2009) vertaa haastattelutilanteessa oman ajatteluprosessin sanallista kuvaamista haastattelijalle tilanteeseen, jossa silminnäkijä kuvailee rikollisen ulkomuotoa poliisin piirtäjälle. Vastausvaihtoehtoja sisällään pitävä kysely puolestaan vertautuu oikean epäilyn valitsemiseen tunnistusrivistöstä. Jälkimmäinen on kognitiivisesti vähemmän kuormittavaa ja täsmällisempää, edellyttäen, että sopiva vastaus on mukana vastausvaihtoehdoissa. (Vaisey 2009)

Varsinainen vastaaminen

Ennen varsinaista vastauksen antamista vastaaja voi vielä arvioida, onko vastaus-ta tarpeen muovata esimerkiksi ulkopuolisen paineen, sosiaalisten vaikutusten tai sopimattomuuden takia. (Ahola et al. 2002) Vastaaja saattaa antaa epätarkkoja, kaunisteltuja tai jopa epätosia vastauksia, jos hän kokee, että totuudenmukainen vastaus voisi olla haastattelijan silmissä tai yleisesti paheksuttavaa tai mikäli hänellä on jokin muu motiivi ajaa tietynlaista näkökulmaa läpi tutkimuksen tuloksiin (Foddy 1993). Eräiden tutkimusten mukaan ihmiset saattavat antaa hana-kammin kehuja kuin kritiikkiä, etenkin jos kritiikki on muotoiltu valmiiseen vas-tausvaihtoehtoon kovin jyrkästi. Tällöin saatu kritiikki voi edustaa varsin kapeaa, mutta voimakkaasti kokevaa vähemmistöä. (Payne 1951)

Vastaajat arvioivat erityisesti sensitiivisiin kysymyksiin vastatessaan joko tietoi-sesti tai tiedostamattaan totuudenmukaiseen vastaamiseen liittyviä riskejä ja menetyksiä sekä niiden toteutumisen todennäköisyyttä ja voimakkuutta. Huolta voivat aiheuttaa esimerkiksi vastauksen päätyminen tavalla tai toisella epätoivot-tuihin käsiin, yksityisyyden rikkoutuminen sekä niin sanottu nolouden pelko. (Rasinski et al. 1999) Arvioon siitä, mikä on sosiaalisesti hyväksyttävää, vaikuttaa vahvasti myös sosiaalinen konteksti ja siinä vallitseva kulttuuri. Kulttuurin vaiku-tuksen voimakkuus riippuu siitä, kuinka riippuvainen vastaajan minäkuva on muiden ihmisten käsityksistä. (Markus & Kitayama 1991)

Kyselyihin liitetään tyypillisesti luottamuksellisuusklausuuli, jossa vastauksia luvataan käsitellä hienotunteisesti ja vastaajien anonymiteettiä kunnioittaen. Tä-mä klausuuli ei kuitenkaan välttämättä käsittele kaikkia vastaajien huolenaiheita. Yksi tapa auttaa vastaajia karistamaan pelkoja on tarjota mahdollisuus nostaa mieltä painavia asioita esiin ennen kysymyksiin vastaamista. Lisäksi haastattelu-tilanteissa on tärkeää varmistaa, että vastaaja kokee olonsa mukavaksi ja turvalli-seksi haastattelijan seurassa, eikä hänen tarvitse kantaa huolta haastattelijan re-aktiosta. Myös vahva sisäinen taipumus totuudenpuhumiseen, sosiaalinen oma-tunto tai kokemus totuudenmukaisen vastaamisen merkityksellisyydestä voivat osaltaan kannustaa vastaajan huolistaan huolimatta vastaamaan kaunistelematta. (Rasinski et al. 1999)

Kyselytutkimuksen osallistujien motivaatio

Kyselyn tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta on tärkeää saada riittävän suuri osa kyselyn kohteena olevista ihmisistä vastaamaan kyselyyn. Joidenkin ihmisten motivaatioksi vastaamiseen riittää uteliaisuus tai halu jakaa mielipiteitään, ja jotkut ovat peräti imarreltuja siitä, että heidän mielipidettään kysytään (Payne 1951). Tiettyyn pisteeseen asti vastaamiseen liittyvät kannustimet, kuten palkitseminen, voivat auttaa kasvattamaan vastausprosenttia (Klabunde et al. 2012). Yksi vastaamiseen motivoiva tekijä on kokemus siitä, että kyselyn tuloksilla on merkitystä tai vaikutusta. Esimerkiksi organisaatiokyselyissä organisaation johdon näkyvä sitoutuminen kyselytutkimukseen lisää kyselyn uskottavuutta organisaation jäsenten silmissä ja valaa uskoa siihen, että kyselyyn vastaamisella on merkitystä. Lisäksi on tärkeää, ettei kysely ole liian kuormittava ja että sen ajoitus on vastaajan kannalta sopiva (Klabunde et al. 2012; Foddy 1993), jotta vastaaja aloittaa kyselyyn vastaamisen, eikä jätä sitä kesken.

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kuvataan diplomityön teoreettinen viitekehys, joka perustuu edellä esiteltyyn kirjallisuuskatsaukseen. Aluksi kootaan yhteenveto organisaatiokulttuurin määrittelyä, muuttamista ja mittaamista koskevista keskeisistä huomioista. Toiseksi esitellään organisaatiokulttuurin muuttamista käsittelevä väitöskirjatutkimus, joka asettaa raamit ja tavoitteen diplomityössä testattavalle kyselylle, sekä sen perusteella muodostetut kyselyn teemat. Lopuksi kerrataan hyvän kyselyn periaatteet, joiden valossa kyselytyökalua arvioidaan.

Organisaatiokulttuurin määrittely, muuttaminen ja mittaaminen

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia lukemattomista eri näkökulmista. Tässä diplomityössä organisaatiokulttuuri ymmärretään organisaatiossa ilmenevänä, sosiaalis-kognitiivisena rakenteena, joka muovaa organisaation jäsenten käyttäytymistä, muovautuu organisaation jäsenten käyttäytymisen vaikutuksesta ja manifestoituu kokoelmana kulttuurisia ilmentymiä. (Schein 1990; Denison 1996; Bandura 2001; Sonenshein 2010; Gioia et al. 2012) Rakenteena kulttuuri sekä mahdollistaa että rajoittaa erilaisia käyttäytymismalleja (Schein 1984). Se ilmenee kokoelmana symboleita, rituaaleja, asenteita ja tapoja (Schein 1990). Kulttuu-

ria ilmentävät elementit pohjautuvat organisaation sisäiseen ja ulkoiseen sosiaaliseen ympäristöön ja ne vaikuttavat organisaation jäsenten tietoiseen ja tiedostamattomaan kognitioon (Vaisey 2009). Organisaatiokulttuuri elää jatkuvaa prosessimaista muutosta, jossa organisaation eri osissa esiintyvät kulttuurin ilmenymät yhdentyvät tai eriytyvät (Schein 1984; Harris 1994; Ghosh & Srivastava 2014).

Organisaatiokulttuurin hallittu muuttaminen edellyttää ymmärrystä organisaatiossa vallitsevan kulttuurin tilasta sekä niistä muutoshankkeen onnistumista edistävistä tai haittaavista tekijöistä, joihin johdolla on mahdollisuus ja valmiudet vaikuttaa. Avainasemassa on kyky kommunikoida muutoksen merkitystä eteenpäin, jotta ihmiset sitoutuvat muutokseen (Walumbwa et al. 2011; Sonenshein & Dholakia 2012). Yksilöiden ja organisaation muutosvalmius (Jones et al. 2005; Sonenshein & Dholakia 2012), jäsenten sitoutuminen organisaatioon (Meyer & Allen 1991; Walumbwa et al. 2011), jäsenten psykologinen pääoma (Luthans et al. 2007; Sonenshein 2010) sekä luottamus organisaation johtoa kohtaan ja oman ryhmän sisällä (Labianca et al. 2000; Walumbwa et al. 2011) ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa kulttuurinmuutoksessa. Epäselvät tavoitteet ja epä tietoisuus muutoksen syistä puolestaan ennustavat muutoksen epäonnistumista (Smith 2003; Sonenshein & Dholakia 2012). Taitava johtaja voi ehkäistä muutosvastarintaa ja vähentää vallitsevan kulttuurin aiheuttamaa kitkaa (Sonenshein 2010; Sonenshein & Dholakia 2012). Lisäksi johtaja voi kannustaa ja tukea organisaation jäseniä muutoksessa sekä avata mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa organisaation päätöksentekoon (Podsakoff et al. 1996; Jones et al. 2005).

Organisaatiokulttuurin kompleksisuus ja monitasoisuus asettaa haasteita sen mittaamiselle (Helfrich et al. 2007). Tiedostamattomalla tasolla ilmeneviä merkityksiä ei voida havaita suoraan (Vaisey 2009; Ghosh & Srivastava 2014), minkä lisäksi organisaation jäsenten voi olla vaikea erottaa oman kulttuurinsa elementtejä, sillä organisaatiokulttuuri linkittyy vahvasti myös organisaation ulkopuoliseen maailmaan. Kulttuurin prosessimaisesta luonteesta johtuen kyselyllä voidaan tallentaa sen olemus vain yhdellä ajanhetkellä. Mittaamisen rajoituksista huolimatta eri näkökulmista toteutetut analyysit kulttuurista lisäävät organisaation johdon ja jäsenten ymmärrystä organisaation vallitsevasta tilanteesta sekä tar-

joavat hyödyllistä tietoa organisaation tulevaisuuden suunnittelua varten. Yhdistelemällä erilaisia menetelmiä voidaan saada kattava ja monipuolinen kuva organisaatiokulttuurista tietyllä hetkellä.

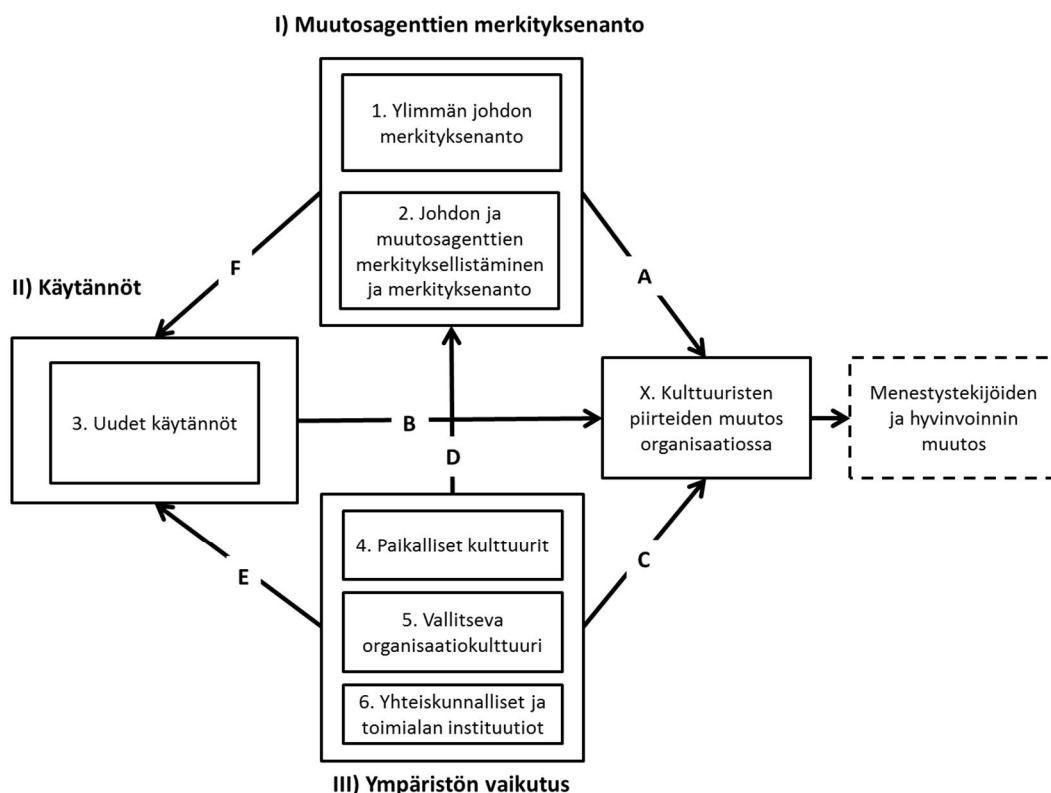
Kyselyn käyttötarkoitus organisaatiokulttuurin muutostutkimuksessa

Tässä diplomityössä testattava kysely laadittiin Granrothin väitöskirjatutkimusta varten. Kyseinen tutkimus käsittelee aktiivisten pyrkimysten eli ns. toimijuuden vaikutusta organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Missä määrin systemaattisella toiminnalla voidaan vaikuttaa yksilöiden käsitykseen muutoksen merkityksestä? Voidaanko tietoisella toiminnalla vaikuttaa tiedostamattomiin toiminta- ja ajattelutapoihin? Mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja muutosagenttien toimijuuteen? Miten voidaan edistää toimijoiden valmiuksia muuttaa kulttuuria?

Kyseisen väitöskirjatutkimuksen aikana on tarkoitus mitata kulttuurin tilaa ja muutosta, seurata johdon ja esimiesten pyrkimyksiä muuttaa kulttuuria sekä tunnistaa erilaisia kulttuuriin ja sen muuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Käytännössä kyseinen tutkimus toteutetaan pitkittäistutkimuksena usean vuoden aikana siten, että kyselytyökalua hyödynnetään organisaatiossa vallitsevan kulttuurin alku- ja loppukartoituksessa. Kunnianhimoisena tavoitteena oli kehittää työkalu, jonka avulla voidaan muodostaa tilannekuva organisaation vallitsevasta kulttuurista ja sen ilmenemisestä eri tasoilla, tunnistaa toimivia keinoja ja kanavia kulttuurin muuttamiseen sekä kartoittaa erilaisia kulttuuriin ja sen muuttamiseen vaikuttavia tekijöitä kaikilla tasoilla aina yksilöstä organisaation ulkopuoliseen ympäristöön asti.

Granrothin väitöskirjatutkimuksessa ammennetaan vaikutteita edellä kuvatuista Labiancan ym. (2000) sekä Canaton ym. (2013) malleista muun muassa merkityksenannon sekä uusien toimintatapojen käyttöönoton vaikutuksista kulttuurin muuttamisessa. Kulttuurinmuutoksen katsotaan tapahtuvan joko ajatusmallien tai toimintamallien muutoksen kautta, tai vaihtoehtoisesti näiden kahden yhdistelmänä. Alla esitetty Granrothin malli organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttavista tekijöistä (Kuva 5) ottaa myös huomioon Ansarin ym. (2010) ajatuksen ympäristön vaikutuksista organisaatiokulttuuriin. Malli laajentaa merkityksenan-

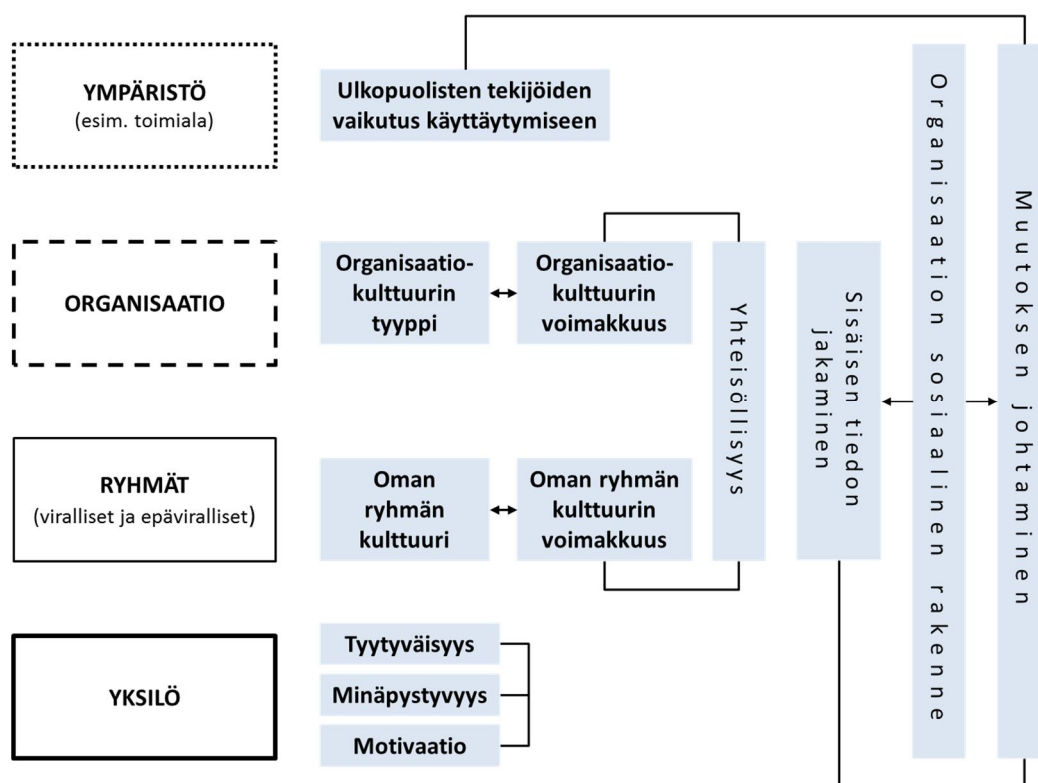
non johdon käsistä myös valikoiduille muutosagenteille, huomioi uusien toimintatapojen käyttöönoton varteenotettavana ja jopa välttämättömänä osana kulttuurinmuutosta sekä tutkii ympäristön vaikutusta niin paikallisten kulttuurien, valitsevan organisaatiokulttuurin kuin yhteiskunnallisten ja toimialan omien instituutioiden näkökulmasta. Lisäksi mallin avulla pyritään kuvaamaan näiden tekijöiden keskinäisiä vaikutussuhteita.



Kuva 5: Granrothin malli organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttavista tekijöistä.

Tämän mallin pohjalta rakennetussa kyselyssä organisaatiokulttuurin piirteiden mittaaminen nojaa vahvasti Competing Values -viitekehykseen, joka määrittää kulttuuria neljän arkkityypin (yhteisö, kehittäminen, kilpailu ja hallinto) kautta sekä tarkastelee organisaatiokulttuurin voimakkuutta ja yhtenäisyyttä (Cameron & Quinn 2006). CVF-mallin ulottuvuuksien (organisaation hallitsevat piirteet, johtajuus, lähiesimiestoiminta, organisaatiota yhdistävä voima, strategiset painotukset ja menestyksen mittarit) lisäksi organisaatiokulttuurin ilmentymiä ja sen muuttamiseen vaikuttavia tekijöitä etsitään Granrothin mallia mukaillen organisaation sosiaalisen rakenteen, ryhmien kulttuurien ja yhtenäisyyden, toimintatapojen ja arvojen, tiedonkulun, ilmapiirin sekä yksilöiden motivaation ja voimava-

rojen näkökulmista. Kyselyn teemat ja niiden ilmeneminen yksilöiden, ryhmien, organisaation tai ympäristön tasolla on kuvattu alla (Kuva 6).



Kuva 6: Kyselyn malli organisaatiokulttuurin ja sen muuttamisen kannalta keskeisistä teemoista.

Kuten kuvasta nähdään, kyselyn kysymykset muodostavat kolme itsenäistä kokonaisuutta: yksilön voimavaroihin liittyviä tekijöitä on kuvattu käsitteillä **tyytyväisyys**, **minäpystyvyys** ja **motivaatio**. Kyseisten teemojen kautta avautuu mahdollisuus tutkia paitsi ihmisten kokemusta muutoksen tarpeesta, myös valmiuksista toimia aktiivisesti muutoksen puolesta (Luthans et al. 2007; Walumbwa et al. 2011). Organisaatiokulttuurin tilannekuvaa ja ilmentymistä rakentavat kysymykset muodostavat oman kokonaisuutensa, jossa kartoitetaan **organisaatiokulttuurin tyyppiä** ja **voimakkuutta**, **ryhmien kulttuureita** ja **niiden voimakkuuksia** sekä **yhteisöllisyyttä**. OCAI-työkalun lisäksi näitä teemoja mitataan erilaisilla toimintatapoihin ja arvoihin, ryhmäidentiteettiin sekä luottamukseen ja yhteistyöhön liittyvillä kysymyksillä. Kolmas kokonaisuus muodostuu teemoista, jotka vaikuttavat kulttuurin muuttamiseen ja **muutoksen johtamiseen**. Kuvaa- viksi käsitteiksi on valittu **organisaation sosiaalinen rakenne**, **sisäisen tiedon jakaminen** sekä **käyttäytymiseen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät**. Näihin

teemoihin liittyvien kysymysten on tarkoitus tuottaa tietoa muutoksen johtamisen tueksi.

Kovin moni organisaatiokulttuurin mittaamiseen tarkoitettu kyselytyökalu ei tartu kulttuuriin näin kokonaisvaltaisesti tai huomioi ryhmien ja niissä mahdollisesti vallitsevien omien kulttuurien vaikutusta koko organisaation toimintaan ja muutospyrkimyksiin. Toisaalta monet kyselyyn valikoiduista teemoista ovat esiintyneet muidenkin organisaatiokulttuurin mittaamiseen tarkoitettujen mallien ja menetelmien taustalla. Esimerkiksi Competing Values -viitekehys antaa kyllä yleiskuvan organisaatiossa vallitsevista kulttuurityypeistä, mutta ei yksin vielä ohjaa, mihin suuntaan ja millä keinoilla kulttuuria kannattaisi kehittää. (Scott et al. 2003) Kulttuurin tarkastelu vain yhdestä näkökulmasta ei tee oikeutta monimutkaiselle ilmiölle. Nyt kehitettävän kyselyn on tarkoitus tukea monipuolisesti kokonaisvaltaista tutkimusotetta ja tunnistaa erilaisia kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla sekä ympäristössä. Tämä ei toki silti takaa, ettei yksikään keskeinen tekijä ole jäänyt mallin ulkopuolelle.

Hyvän kyselyn periaatteet

Tässä diplomityössä arvioidaan kyselytyökalun toimintaa ja luotettavuutta, analysoidaan sen laatimisprosessia sekä esitetään parannusehdotuksia kyselyn jatkokehitystä varten. Onnistuneen kyselytyökalun tulisi täyttää ainakin seuraavat vaatimukset (mm. Belson 1986; Eräutuuli et al. 1994; AERA 1999; Metsämuuronen 2000; Kaplan & Saccuzzo 2005):

- Kysymykset mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata (validiteetti).
- Kysely toimii johdonmukaisesti ja yhtenäisesti (reliabiliteetti).
- Mahdolliset virhelähteet on tunnistettu ja huomioitu.

Näiden lisäksi olennaista on myös tutkijan kyky ymmärtää tutkimuksensa tuloksia. Siinä missä kyselyyn vastaavan henkilön tulisi ymmärtää kysymykset kyselyn laatijan tarkoittamalla tavalla, tulisi tutkijankin ymmärtää vastaukset vastaajan tarkoittamalla tavalla. (Robson 2002; Tourangeau et al. 2000; Ahola et al. 2002) Mittausmenetelmän validiteettia ja reliabiliteettia tutkitaan tässä diplomityössä sekä kvalitatiivisilla menetelmillä, kuten haastatteluilla, että kvantitatiivisilla menetelmillä, kuten tilastollisen analyysin avulla.

3 Tutkimusasetelma ja menetelmät

Tutkimuksen päätavoitteena oli testata ja arvioida kyselytyökalua, jonka tarkoituksena on mitata monipuolisesti organisaatiokulttuurin tilaa ja tuottaa erityisesti organisaation johdolle hyödyllistä tietoa ja työkaluja kulttuurinmuutoksen johtamiseen. Testauksessa kerättiin kolmen eri menetelmän - kognitiivisten haastattelujen, kysymysten arviointiluokituksen ja tilastollisen analyysin - avulla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa, jonka perusteella arvioitiin kyselytyökalun toimivuutta ja luotettavuutta sekä kehitettiin kyselyä tulevia tutkimuskohteita varten. Useiden tutkimusmenetelmien rinnakkainen käyttö eli triangulaatio mahdollisti eri aineistoista saatujen tietojen vertailun ja sen voidaan katsoa parantaneen tämän tutkimuksen validiteettia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tässä osassa esitellään tutkimuksen kohteena oleva kyselytyökalu ja tutkimusympäristö sekä kuvataan, miten tutkimuksen eri vaiheissa on kerätty dataa kyselyn validiteetin arvioimiseksi. Lopuksi kootaan yhteenveto tutkimuksen vaiheista.

3.1 Kyselyn esittely

Tässä luvussa kuvataan kyselyn laatimisprosessin vaiheet sekä esitellään kyselyn rakenne ja toiminta. Tämän diplomityön kirjoittaja osallistui kyselytyökalun suunnitteluun ja kehittämiseen, mikä antaa hyvät edellytykset arvioida laatimisprosessin yksityiskohtia, mutta tekee näkökulmasta myös siltä osin subjektiivisen.

3.1.1 Kyselyn laatiminen ja pilottitestaus

Kyselyn laatiminen ei ollut kovin suoraviivainen prosessi. Työn pohjana toimi laaja kartoitus erilaisista organisaatiokulttuuria ja sen muuttamista käsittelevistä tutkimuksista, mutta niiden perusteella ei vielä muodostunut kokonaisvaltaista kuvaa tutkittavan ilmiön luonteesta ja määrittävistä tekijöistä. Laatimisprosessia voi aiheellisesti pitää nurinkurisena, sillä kulttuurin rajoja ja määrittäviä tekijöitä haettiin ennen kaikkea mittareiden eli kyselyn kysymysten kehittelyn kautta sen sijaan, että muuttujat olisi suunniteltu valikoitujen määrittävien tekijöiden pohjalta. Kysymyksiä peilattiin toki jatkuvasti siihen, minkälaisen kokonaisuuden ne yhdessä muodostavat ja etenkin muutoksen johtamiseen liittyvien kysymysten

inspiraatiolähteenä toimi edellä (Kuva 5) kuvattu Granrothin malli organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Iteratiivista prosessia leimasi tutkijoiden harjaantumattomuus, mutta myös rohkeus tarkastella ilmiötä uusista näkökulmista ja yhdistellä erilaisia tutkimussuuntauksia. Tätä kautta rakentui useita eri näkökulmia yhdistelevä viitekehys, joka on esitelty edellä.

Kyselyn laatimisen pohjana päätettiin jo varhaisessa vaiheessa käyttää CVF-viitekehukseen perustuvaa OCAI-työkalua, jonka käyttökelpoisuutta Cameron ja Quinn (2006) perustelevat käytännöllisyydellä, ajankäytön tehokkuudella, osallistavuudella sekä hallittavuudella. Tämä valinta epäilemättä ohjasi myös muun mittariston rakentamista. Kulttuurin tyyppiä ja voimakkuutta kartoittavan OCAI:n rinnalle rakennettiin täydentäviä osia, joiden avulla oli tarkoitus vahvistaa työkalun kykyä tavoittaa niitä tietoja, joita organisaatiokulttuurin muuttamisen perusteellinen, monipuolinen ja systemaattinen tutkimus edellyttää.

Kyselyn kehittämisen eri vaiheissa pyydettiin ulkopuolisilta, eri taustoista tulevilta henkilöiltä palautetta kyselyn ymmärrettävyydestä, kuormittavuudesta ja käytettävyydestä. Ennen kyselyn varsinaista testausta toteutettiin ensimmäisessä tutkimusorganisaatiossa pilottitestaus, jossa neljää koehenkilöä pyydettiin täyttämään kysely, puhumaan ääneen kaikki kyselyn herättämät ajatukset ja kysymykset sekä oma ongelmanratkaisuprosessinsa mahdollisten epäselvien tilanteiden äärellä. Lisäksi varsinaisessa testauksessa kyselyn jokaisen osa-alueen lopussa oli avoin tekstikenttä, jossa kaikkien vastaajien oli mahdollista antaa palautetta kyselystä ja kommentoida antamiaan vastauksia. Palautteiden perusteella puututtiin kyselyn ongelmakohtiin.

Kysely toteutettiin Webropol-palvelun avulla. Kyselyn laatimisessa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten ymmärrettävyyteen ja yksikäsitteisyyteen. Ensimmäisessä testaukseen osallistuneessa organisaatiossa kysely toteutettiin suomeksi ja toisessa englanniksi. Kysymysten käännöstyössä hyödynnettiin asiantuntija-apua, jotta kysymysten merkitykset eivät muuttuisi tahattomasti.

3.1.2 Kyselyn rakenne

Tässä luvussa esitellään kyselyn runko ja kysymykset sekä kyselyn toiseen versioon tehdyt muutokset. Molemmat kyselyn versiot löytyvät diplomityön liitteistä

(Liitteet A ja B). Väittämämuotoisiin kysymyksiin kerättiin vastaukset kaikissa kyselyn osissa viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa vaihtoehdot oli sanoitettu muotoon *täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä*.

Kyselyn aloitus ja taustatiedot

Kyselyn alkusaatteessa kiitettiin osallistujia, selostettiin kyselyn tarkoitusta ja kehoitettiin vastaamaan kysymyksiin oman näkemyksen mukaisesti. Lisäksi todettiin, että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että yksittäisiä vastaajia ei erotella. Lopuksi kerrottiin, että kyse on pilottitutkimuksesta ja kannustettiin antamaan palautetta kyselystä.

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta, koulutusala, tutkintoa, työsuhteen tyyppiä (ensimmäinen organisaatio) tai keskimääräisten työtuntien määrää (toinen organisaatio), organisaatioryhmää, asemaa organisaatiossa sekä kuinka pitkään henkilö on toiminut organisaatiossa. Kyselyssä haluttiin huomioida sukupuolten moninaisuus, joten sukupuolikysymyksessä tarjottiin perinteisten sukupuoliroolien (mies/nainen) lisäksi vaihtoehto ”muu/en halua kertoa”. Lopulta oikeastaan vain organisaatioryhmään ja asemaan organisaatiossa liittyvät tiedot osoittautuivat tulosten analysoinnin kannalta mielenkiintoisiksi.

Kyselyn kysymykset

Kyselyn ensimmäinen osa eli kulttuurin tyypitys rakentui OCAI-työkalun pohjalle ja sen tarkoituksena oli mitata kulttuurin tyyppiä ja voimakkuutta. Kuhunkin kuudesta kysymyksestä (*organisaation hallitsevat piirteet, johtajuus, lähiesmiestoiminta, organisaatiota yhdistävä voima, strategiset painotukset sekä menestyksen mittarit*) liittyi neljä vastausvaihtoehtoa, jotka kuvastivat neljää CVF-viitekehyksen kulttuurityyppiä (*yhteisö, kehittäminen, kilpailu, hallinto*). Alkuperäisessä OCAI-työkalussa vaihtoehdot ovat aina samassa järjestyksessä, mutta tässä versiossa vaihtoehtojen järjestystä muutettiin. Tällä pyrittiin ennaltaehkäisemään tietyn kulttuurityypin painottumista vain sen takia, että se sattuu esiintymään kaikissa kysymyksissä ensimmäisenä tai viimeisenä (Payne 1951).

Alkuperäisen työkalun tekstit käännettiin ensimmäistä organisaatiota varten suomeksi. Vastaajat saivat halutessaan kommentoida kunkin teeman jälkeen, mikäli vaihtoehdot olivat puutteellisia. Ohjeistuksessa pyydettiin myös vastaajia soveltamaan termejä parhaansa mukaan, mikäli ne eivät täydellisesti sovi organisaatiossa käytettävään kieleen. Toisessa organisaatiossa kysely toteutettiin englanninkielisenä, joten alkuperäiset vastausmuotoilut olisivat olleet käytettävissä sellaisenaan. Ensimmäisestä organisaatiosta saadun palautteen perusteella vaihtoehtoja päädyttiin kuitenkin yksinkertaistamaan.

Kyselyn toinen osa käsitteli organisaation eri ryhmiä. Ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää organisaation sosiaalisia rakenteita sekä tutkia ryhmän kulttuurin piirteitä ja voimakkuutta. Kyselyn kolmas osa käsitteli toimintatapoja, arvoja ja tavoitteita. Tässä osassa tutkittiin sekä organisaation että oman ryhmän kulttuurien voimakkuuksia sekä muutoksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Neljännessä osassa käsiteltiin tiedonkulkua organisaatiossa sekä eri tietolähteiden luotettavuutta. Viidennessä ja viimeisessä varsinaisessa kysymysoosassa aiheena oli motivaatio ja ilmapiiri. Tässä osiossa mitattiin melko perinteisten kysymysten avulla motivaatiota, uskoa omiin kykyihin ja tyytyväisyyttä.

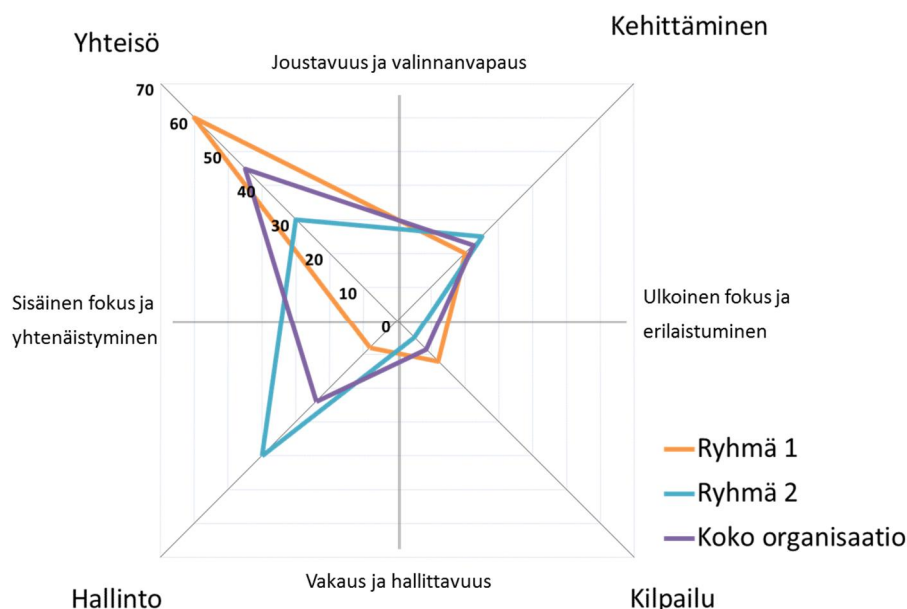
Kyselyn lopetus ja palaute

Kyselyn viimeisellä sivulla vastaajilla oli mahdollisuus jättää palautetta kyselystä. Lisäksi tiedusteltiin vastaajien mielialaa kyselyn täyttämisen hetkellä. Tällä pyrittiin ennaltaehkäisemään mielialan hallitsematonta vaikutusta kyselytuloksiin. Mielialan vaikutusta ei voida tietenkään poistaa, mutta mahdollisia vaikutuksia voidaan tämän tiedon avulla kenties paremmin hahmottaa ja ymmärtää. Lisäksi lopussa pyydettiin vastaajia ilmoittamaan halukkuudestaan osallistua jälkikäteen toteutettaviin haastatteluihin koskien kyselyä.

3.1.3 Kyselyn tulosten analysointi

Kyselyn ensimmäisen osan eli OCAI:hin pohjautuvan organisaation tyypityksen tuloksia pisteytettiin ja havainnollistettiin seuraavan menetelmän mukaisesti:

- 1) Laskettiin yhteen kunkin kulttuurityypin saamat pisteet kustakin kysymyksestä ja jaettiin tämä pistemäärä kuudella. Toisin sanoen laskettiin kunkin kulttuurityypin saamien pisteiden keskiarvo.
- 2) Yhdisteltiin vastauksia halutulla tavalla laskemalla esimerkiksi tiettyyn ryhmään kuuluvien vastaajien tai kaikkien vastaajien antamien pistemäärien keskiarvot. On myös mahdollista tarkastella yksittäisen vastaajan käsitystä kulttuurista tai vaihtoehtoisesti yhden kulttuurin osa-alueen (esim. johtajuus) painotuksia.
- 3) Merkittiin kunkin kulttuurityypin arvo kuvaajaan alla esitetyn mukaisesti (Kuva 7). Esimerkkikuvaajassa on kuvitteellisen organisaation alaryhmien jäsenten näkemys kulttuurista sekä kaikkien organisaation jäsenten näkemys. Ryhmän 1 kokemuksen mukaan kulttuurityypeistä yhteisö painottuu vahvasti, kun taas ryhmän 2 kokemuksissa korostuu hallintonäkökulma. Koko organisaatio painottuu vahvasti yhteisön suuntaan, mutta kuvaaja näyttää, että kokemus ei ole identtinen kaikissa organisaation osissa. Erot voivat johtua esimerkiksi ryhmien sisäisistä kulttuureista tai työtehtävien erilaisuudesta.



Kuva 7: Esimerkkikuvaaja OCAI:n tulosten mallintamisesta.

Kyselyn osien 2-5 tuloksia analysoitiin tyypillisten tilastollisten menetelmien avulla tutkimalla eri vastausten jakaumia, keskiarvoja ja keskihajontaa sekä mitareiden keskinäisiä korrelaatioita. Eri osien tulosten perusteella arvioitiin, mitä

tulokset kertovat vallitsevasta kulttuurista sekä tukevatko kyselyn muiden kysymysten antamat vastauksen OCAI:n perusteella muodostunutta kuvaa kulttuurin tyypistä. Lisäksi tulosten analysoinnissa hyödynnettiin kognitiivisissa haastatteluissa esiin nousseita sisällöllisiä näkökulmia. Keskeisiä havaintoja ja esiin nousevia tulkintoja tarkasteltiin yhdessä organisaation johdon kanssa.

3.2 Kyselyn testaus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusympäristö ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Kyselyä testattiin kolmella eri menetelmällä: kognitiivisilla haastatteluilla, arviointiluokituksella sekä tilastollisen analyysin avulla. Lisäksi testauksen tulosten analysoinnissa hyödynnettiin kyselyn yhteydessä kerättyä palautetta. Tavoitteena oli saada esiin erilaisia näkökulmia ja vahvistaa johtopäätöksiä.

3.2.1 Tutkimusympäristö

Kyselyä testattiin kahdessa jossain määrin epätyypillisessä organisaatiossa syksyn 2014 aikana. Ensimmäinen organisaatioista oli julkisyhteisöllinen järjestö, joka tarjoaa palveluita, toimintaa ja edunvalvontaa noin 15 000 jäsenelle. Toinen organisaatioista oli konsultoinnin parissa toimiva osakeyhtiö, joka kokoaa yhteen itsenäisiä yrittäjiä.

Ensimmäisessä organisaatiossa työskentelee kymmeniä vapaaehtoistoimijoita, reilu viisikymmentä työntekijää sekä kymmenhenkinen, täysipäiväisesti työskentelevä luottamushenkilöhallitus. Organisaation työntekijät jakaantuvat työtehtäviensä ja osin historiallisten syiden perusteella asiantuntijasihteeristöön sekä tuki- ja palvelutoimintoihin. Kyseisessä organisaatiossa ei ollut tutkimuksen aikaan käynnissä ainakaan tietoista muutoshanketta, vaan organisaatio osallistui kyselytestaukseen lähinnä kartoittaakseen organisaatiokulttuurinsa vallitsevaa tilaa.

Kysely avattiin organisaation johdon toiveesta kaikille organisaation työntekijöille, luottamushenkilöille ja vapaaehtoistoimijoille. Näin arveltiin saatavan mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva organisaatiokulttuurin tilasta eri ryhmien näkökulmasta. Organisaation eri ryhmien sitoutumisen asteet eroavat toisistaan, minkä oletettiin näkyvän sekä vastausten määrässä että sisällössä. Esimerkiksi työsuhteessa tai hyvin intensiivisessä luottamus- tai vapaaehtoistoimessa työs-

kentelevät henkilöt ovat satunnaisissa vapaaehtoispesteissä toimivia henkilöitä aktiivisemmin ja tiiviimmin läsnä organisaation arjessa ja yhteisössä. Tutkimuksessa organisaation johtoa edustivat kaksi työntekijöiden esimiestä sekä hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja.

Toiseen organisaatioon kuuluu noin neljäkymmentä konsulttia, jotka työskentelevät itseohjautuvasti yrittäjäpohjalta. Käytännössä miltei kaikki konsultit ovat myös yrityksen omistajia. Organisaation johtaminen perustuu vahvasti hajaute-
tulle johtamiselle. Yrityksen hallituksen lisäksi jonkinasteisessa valta-asemassa on neljän konsultin muodostama johtotiimi, joka kollektiivina toimii ikään kuin yrityksen toimitusjohtajana ja johtoryhmänä. Johtotehtävissä toimivat henkilöt korostavat kuitenkin, että kyse on ennen kaikkea koordinoivasta tehtävästä, johon ei sisälly varsinaista määräysvaltaa. Valtaosa konsulteista työskentelee Suomessa, mutta yrityksellä on toimintaa myös viidessä muussa maassa. Tutkimuksen alkaessa organisaatiossa oli tunnistettu tarve kulttuurinmuutokselle ja muutoshanke oli juuri käynnistymässä.

Myös toisessa organisaatiossa kysely avattiin kaikille organisaation jäsenille. Johtoa edusti tutkimuksen alkuvaiheessa kaksi johtotiimin jäsentä, mutta tutkimuksen viimeisiin vaiheisiin osallistui vain yksi henkilö.

3.2.2 Kognitiiviset haastattelut

Tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa toteutettiin kyselyn lisäksi kognitiivisia haastatteluja, joiden tavoitteena oli selvittää, minkälaisia ongelmia vastaajat olivat kohdanneet kyselyssä sekä miten he olivat ymmärtäneet kunkin kysymyksen. Haastattelujen tarkoituksena oli ensisijaisesti tuottaa aineistoa kyselyn validiteetin ja luotettavuuden arvioimisen tueksi, mutta niiden huomattiin myös tukevan ja täydentävän kyselystä saatavien tulosten analysointia.

Kognitiiviset haastattelut antavat mahdollisuuden perehtyä kyselyvastaamisprosessin kulkuun. Prosessin ymmärtäminen auttaa tunnistamaan sen vaikutukset myös kyselyn tulosten analysoinnin yhteydessä. Lisäksi prosessin selvittäminen voi tarjota ratkaisuja mahdollisiin ongelmallisiin tai epäselviin kyselyn osiin ja auttaa siten kehittämään kyselyä paremmaksi. Aholan ym. (2002) mukaan ”fokusryhmiä voidaan käyttää lomaketutkimuksella löydettyjen yhteyk-

sien tarkentamiseen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten validointiin”. (Ahola et al. 2002)

Tourangeaun ym. (2000) mukaan kognitiivisilla haastatteluilla on toisaalta myös rajoituksensa. Useimmiten otoskoko on melko pieni, joten menetelmän oma reliabiliteetti on jokseenkin heikko. Jotkut ajatteluprosessit ovat niin nopeita ja tiedostamattomia, että niitä ei pystytä haastatteluissa tai edes samanaikaisella ääneen ajattelulla kaivamaan esiin - ajatus saattaa vain pulpahtaa mieleen. Haastattelut voivat auttaa kyselyn kehittämisessä, mutta niiden avulla ei vielä aukottomasti voida todentaa testattavan menetelmän validiteettia. (Tourangeau et al. 2000)

Onnistuneen haastattelutilanteen edellytyksenä on se, että tutkijat ovat jäsentäneet itselleen tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet ja että kysymykset on suunniteltu huolellisesti. Kysymykset eivät kuitenkaan voi olla täysin ennalta määrättyjä, vaan haastattelijan on tilaisuuden tullen pystyttävä esittämään spontaaneja jatkokysymyksiä ja soveltamaan tilanteen vaatimalla tavalla (Fisher & Quigley 1992, s. 166). Belson (1981) onkin todennut, että haastattelijalle tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky ottaa vastaan kritiikkiä sekä salapoliisin luonne. Haastattelu paikan on oltava sopiva sekä ilmapiirin luottamuksellinen ja erilaisia mielipiteitä salliva. Ryhmähaastatteluissa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota etukäteisvalmisteluihin ja valmistella haastattelun kulku huolellisesti, jotta tilanne pysyy hallinnassa. Lisäksi on tärkeää, että ryhmän kokoonpanon on sopiva ja sopivan kokoinen. (Ahola et al. 2002)

Organisaation jäsenten yksilöhaastattelut

Sekä varsinaisissa yksilöhaastatteluissa että pilottivaiheen haastatteluissa sovellettiin muun muassa Belsonin (1981) ja Tourangeaun ym. (2000) hyödyntämää retrospektiiviseen ääneen ajatteluun perustuvaa haastattelumenetelmää, jonka avulla voidaan tutkia avoimesti vastausprosessia. Lisäksi esitettiin täydentäviä kysymyksiä ja lisäkysymyksiä kyselyyn vastaamista koskien. Haastattelut olivat siis luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin pääosin kasvotusten organisaatioiden omissa toimitiloissa. Osa toisen organisaation yksilöhaastatteluista toteutettiin puhelimitse ja yksi toteutettiin muussa ti-

lassa. Kahdessa haastattelussa oli läsnä haastateltavan koira, mikä toisaalta rentoutti ilmapiiriä, mutta toisaalta aiheutti keskeytyksiä haastattelun kulkuun.

Kognitiivisissa yksilöhaastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan työn liitteistä (Liitteet D ja E). Ensimmäisen organisaation kokemusten perusteella haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia. Tiivistettynä haastattelut noudattivat seuraavaa runkoa:

- 1) ***Alkurupattelu:*** Tavoitteena oli saada haastateltava kokemaan olonsa turvalliseksi.
- 2) ***Tutkimuksen esittely ja haastattelun tarkoitus:*** Selvennettiin, että haastattelun tarkoituksena on testata kysymysten toimivuutta. Todettiin, että haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Kiitettiin mahdollisuudesta haastatella ja annettiin yleiset ohjeet haastattelua varten.
- 3) ***Taustakysymykset:*** Lämmiteltiin varsinaista kyselyn läpikäyntiä varten muistelemalla kyselyn täyttämiseen liittyviä ennakko-odotuksia, kokemuksia ja tunteita. Kysyttiin mielikuvia organisaatiokulttuurista sekä pyydettiin rajaamaan, ketkä ovat oman organisaation jäseniä.
- 4) ***Kyselyn läpikäynti:*** Kysely käytiin läpi kohta kohdalta. Pyydettiin haastateltavaa palauttamaan mieleen mahdolliset kyselyn täyttämisen yhteydessä syntyneet ajatukset. Jokaisessa vaiheessa tarjottiin vastaajalle mahdollisuus tuoda esiin kysymyksiin liittyviä epäselvyyksiä, ongelmia tai muita huomioita. Lisäksi joidenkin kysymysten kohdalla esitettiin tarkentavia kysymyksiä.
- 5) ***Lopetuskysymykset:*** Kysyttiin vastaajan mielialasta, kyselyn vaikutuksista mielialaan sekä kyselyn teemojen ajattelemisesta kyselyn täyttämisen jälkeen. Tarjottiin vastaajalle mahdollisuus kertoa vielä vapaasti haastattelun aikana heränneistä ajatuksista.

Johdon ryhmähaastattelut

Tämän tutkimuksen näkökulmasta johdon haastattelujen tarkoituksena oli tutkia organisaation johtohenkilöiden reaktioita kyselytutkimuksen tuloksiin, arvioida kyselyn hyödyllisyyttä organisaation ja johdon valmiuksien kannalta sekä reflektoida tutkimuksessa esiin nousseita tulkintoja. Lisäksi johdon haastatteluista ke-

rättiin taustatietoa organisaatiossa vallitsevista asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä, jotka mahdollisesti vaikuttavat kyselyyn vastanneiden henkilöiden kognitiiviseen prosessiin ja ovat siten relevantteja myös kyselyaineiston analysoinnin kannalta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoitujen kysymysten pohjalta teemarunkojen ympärillä. Haastattelujen sisällöt määräytyivät pitkälti tuloksista esiin nousseiden, organisaation kannalta keskeisimpien teemojen ja havaintojen perusteella. Teemojen läpi kuljettiin kyselyn alustavien tulosten esittelyn avulla seuraavan rungon mukaisesti:

- 1) ***Esitietolomakkeen täyttäminen:*** Esitietolomakkeen avulla virittäydettiin tunnelmaan. Lomakkeessa pyydettiin arvioimaan kolme yksinkertaista organisaatiokulttuuriin liittyvää väittämää (merkityksellisyydestä ja omista valmiuksista vaikuttaa) viisiportaisella Likert-asteikolla sekä erittelemään tekijöitä, jotka haittaavat ja edistävät omia mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Lisäksi vastaajia pyydettiin täyttämään kyselytyökälusta tuttu OCAI-osio sillä muutoksella, että kulttuurin nykytilan lisäksi vastaajat täyttivät toiseen sarakkeeseen lukemat, jotka vastasivat omaa näkemystä organisaation tavoitetilasta.
- 2) ***Avauskysymykset ja menetelmän esittely:*** Kysyttiin muutama pohjustava kysymys organisaation tilanteesta ja muutostarpeista. Esiteltiin OCAI:n logiikka sekä taustatietoja kyselyn tuloksista.
- 3) ***Kyselyn tulosten esittely ja teemakysymykset:*** Esiteltiin kyselyn tuloksia muutaman tuloksista esiin nousseen teeman kautta. Kunkin teeman kohdalla pysähdyttiin keskustelemaan herättelevien kysymysten avulla ja pyrittiin löytämään selityksiä tuloksille. Keskustelussa syntyi ikään kuin sparraava henki, sillä kyselyn tuloksista löytyi usein jotakin, joka pääsi yllättämään organisaation johdon.
- 4) ***Keskustelu ja yhteenveto:*** Käytiin yleiskeskustelu ja pohdittiin, mitä jäi käteen.
- 5) ***Lopetuskysymykset:*** Käytiin keskustelu jatkokäsittelystä.
- 6) ***Jälkitietolomakkeen täyttäminen:*** Jälkitietolomakkeessa pyydettiin vastaamaan OCAI:ta lukuun ottamatta samoihin kysymyksiin, kuin esitietolo-

makkeessa. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus antaa palautetta ryhmähaastattelusta.

Ensimmäisessä organisaatiossa haastatteluun osallistui organisaation kaksi esimestä sekä hallituksen puheenjohtajisto. Kyselyn tuloksia esiteltiin myöhemmin lisäksi organisaation työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteisessä tilaisuudessa. Toisessa organisaatiossa ei onnistuttu johdon aikataulujen ja maantieteellisen sijoittumisen takia järjestämään ryhmähaastattelua, vaan kooste esiteltiin yhdelle johdon edustajalle ja hänen kanssaan keskusteltiin tuloksista. Myöhemmin, tämän tutkimuksen jälkeen koostetta esiteltiin myös yhteisessä tilaisuudessa kaikille organisaation läsnä oleville jäsenille.

Haastatteluaineiston analysointi

Kognitiivisten yksilöhaastattelujen aineistoa analysoitiin laadullisesti muistiinpanojen ja litteroitujen haastattelunauhojen pohjalta. Aineiston perusteella tunnistettiin ongelmallisiksi osoittautuneet kysymykset ja muodostettiin käsitys siitä, millaisia virheellisiä tulkintoja tai muita ongelmia kysymykseen liittyi. Lisäksi kirjattiin ylös muut kyselyyn liittyvät keskeiset huomiot ja ongelmakohdat, joita haastatteluissa nousi esiin.

Haastattelussa esiin nousseiden ongelmakohtien analysoinnissa on arvioitava, onko ilmennyt ongelma yksittäistapaus vai toistuuko sama ongelma useiden tai jopa kaikkien vastaajien kohdalla. Lisäksi haastatteluaineiston analyysissä on syytä muistaa, että haastattelu itsessään on interventio, joka voi vaikuttaa siitä saataviin vastauksiin. (Tourangeau et al. 2000)

Organisaation johdon haastattelut eivät itsessään tuottaneet juurikaan aineistoa kyselyn luotettavuuden arvioimiseksi. Ne auttoivat kuitenkin vahvistamaan ja täydentämään kyselyn tuloksista nousseita ajatuksia ja johtopäätöksiä. Lisäksi organisaation johto koki hyötyvänsä kyselyn tuloksia reflektovasta keskustelusta. Menetelmänä ne kannattaa säilyttää kyselyn rinnalla myös jatkossa.

3.2.3 Kysymysten arviointiluokitus

Arviointiluokitus on työkalu, jonka avulla voidaan systemaattisesti arvioida kyselylomakkeen laatua ja tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia. Käytännössä arvioin-

tiluokitusta tehtäessä kyselylomake käydään läpi kysymys kerrallaan ja kysymyksiä arvioidaan erilaisten ongelmaluokitusten näkökulmasta. Potentiaaliset ongelmakohdat merkitään ja perustelut merkinnälle dokumentoidaan. Arviointiluokituksen avulla tehtävää analyysiä mahdollisista ongelmakohdista voidaan hyödyntää kyselylomakkeen kehittämisessä sellaisenaan tai yhdessä muilla menetelmillä kerätyn palautteen kanssa, kuten tässä tutkimuksessa. Tyypillisesti arviointiluokitus on ennen kaikkea asiantuntijaraadin apuväline, mutta tässä tutkimuksessa ei ollut mukana erillistä asiantuntijaraatia. Arviointiluokituksen toteutuksessa pyrittiin kuitenkin hyödyntämään kattavasti asiantuntijatietoa.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin Tilastokeskuksen SurveyLaboratorion (Ahola et al. 2002) käyttämää arviointiluokitusmenetelmää, joka on rakennettu kyselyvastaamisprosessin kognitiiviseen malliin perustuen. Kysymykset koodataan erilaisilla kognitiivisia vaatimuksia ja muita kyselyyn vastaamista hankaloittavia tekijöitä kuvaavilla merkinnöillä. Koodien merkitykset käyvät ilmi arviointiluokitustaulukosta, joka on tämän diplomityön liitteenä C. Taulukko pitää sisällään 26 kysymyksen ymmärtämiseen, 5 mieleenpalauttamiseen, 6 vastauksen muodostamiseen ja 11 varsinaiseen vastaamiseen liittyvää ongelmaluokitusta. Muiden kategorioiden luokitukset eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta relevantteja. Arviointiluokituksen toteutuksessa hyödynnettiin myös Paynen (1951) listausta ongelmallisista sanavalinnoista.

3.2.4 Tilastolliset menetelmät

Kyselyn validiteettia ja reliabiliteettia tutkittiin tilastollisilla menetelmillä kolmesta eri näkökulmasta: sisäistä yhtenäisyyttä Cronbachin alfa-kertoimen avulla, mittareiden keskinäisiä korrelaatioita faktorianalyysin kautta sekä eräiden muuttujien vastaushavaintojen hajanaisuutta keskihajontoja tarkastelemalla. Laskelmat toteutettiin SPSS Statistics -ohjelmalla. Kaksi ensin mainittua menetelmää valittiin niiden laajan hyväksyttävyyden takia. Kolmas menetelmä otettiin mukaan, sillä sen arveltiin tuovan lisäarvoa faktorianalyysin ulkopuolelle jäävien, niin sanottujen kuvailevien kysymysten arviointiin.

Kyselyn ensimmäistä osaa eli OCAI-työkalun avulla toteutettua kulttuurin tyyptystä ei tutkittu tilastollisilla menetelmillä, sillä sen laskennallista validiteettia ja reliabiliteettia on testattu useissa aiemmissa tutkimuksissa (Cameron & Quinn

2006) ja siitä saatuja tuloksia käsiteltiin omana kokonaisuutenaan irrallaan muista kyselyn osista. Metsämuurosen (2006) mukaan luotettavaksi todetun mittariston tulokset ovat useimmiten vertailukelpoisia muiden sillä saatujen tutkimustulosten kanssa. Sinänsä toisten tutkimuskohteiden yhteydessä todennettu validiteetti ja reliabiliteetti eivät vielä täysin varmasti takaa kyseisen mittariston luotettavuutta muissa tutkimuksissa, joten myös OCAI-osia kannattaa testata validiteetin ja reliabiliteetin osalta laajemmalla tutkimusaineistolla. Myös osa muista kyselyn kysymyksistä rajattiin tilastollisten menetelmien ulkopuolelle kysymystyyppin perusteella. Näihin lukeutuivat taustatiedot, avoimet kysymykset sekä kysymykset, joiden vastausvaihtoehdot olivat nominaalisia eli kategorisia. Näin valmisteltiin aineisto, jota pystyttiin analysoimaan halutuilla menetelmillä.

Kyselyn sisäinen yhtenäisyys

Mittariston sisäistä yhtenäisyyttä tutkittiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Cronbachin alfa on laajasti organisaatiotutkimuksessa käytetty tunnusluku, jonka avulla arvioidaan kyselyn reliabiliteetin minimitasoa. Menetelmä perustuu varianssianalyysiin ja se kertoo, kuinka yhdenmukaisesti mittariston eri kysymykset mittaavat samaa asiaa (*internal consistency*). Kyseinen tunnusluku voidaan määrittää joko koko kyselylle tai sen yksittäiselle mittarille. (Kaplan & Saccuzzo 2005) Cronbachin alfa-kertoimen kaava on esitetty liitteessä F.

Mittareiden keskinäiset korrelaatiot

Kyselyn validiteetin arvioimisen tueksi toteutettiin faktorianalyysi eli selvitettiin korreloivatko samaa asiaa mittaamaan tarkoitettut kysymyksen toistensa kanssa ennakoidulla tavalla (Kaplan & Saccuzzo 2005; Metsämuuronen 2001). Käytännössä haluttiin tutkia, vastaako kyselyn empiirinen aineisto kyselyn taustalla olevaa teoreettista mallia. Ideaalitilanteessa tällainen vertailu toteutettaisiin konfirmatorisen faktorianalyysin avulla. Konfirmatorinen faktorianalyysi asettaa kuitenkin melko tiukat vaatimukset teoreettiselle mallille ja tutkimusaineistolle (Erätuuli et al. 1994; Metsämuuronen 2001). Tässä tapauksessa kyselyn taustalla oleva teoreettinen malli ei pitänyt sisällään yksiselitteisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita, joita olisi voitu konfirmatorisella faktorianalyysillä testata. Selkeiden hypoteesien puuttumisen, osittain päällekkäisten muuttujien ja melko pienen ai-

neiston takia päädyttiin tutkimaan aineistoa eksploratiivisen faktorianalyysin avulla.

Eksploratiivisen faktorianalyysin avulla voidaan etsiä aineistosta eri muuttujia yhteen kokoavia faktoreita. Ennen menetelmän käyttämistä on valittava aineiston ja halutun lopputuloksen kannalta sopivat keinot ekstraktioon (*extraction method*) ja rotaatioon (*rotation*) sekä määritettävä optimaalinen faktoreiden lukumäärä. Costello ja Osborne (2005) suosittelevat suorittamaan ekstraktion pääakselifaktorointimenetelmällä (*principal axis factoring*), mikäli aineisto ei ole normaalijakautunutta. Normaali-jakautuneen aineiston kanssa suurimman uskottavuuden menetelmä (*maximum likelihood*) tuottaa vielä parempia tuloksia. Tutkijan kannattaa pyrkiä löytämään optimaalinen faktoreiden määrä esimerkiksi oman teoreettisen mallin ja faktoreiden ominaisarvojen suuruusjärjestystä kuvaavan scree plot -kuvaajan avulla (Metsämuuronen 2001) sekä suorittamalla näiden perusteella muutamia eri variaatioita faktorianalyysistä. Automaattisen faktoreiden määrän määrittäminen saattaa Costellon ja Osbornen mukaan tuottaa liikaa faktoreita jopa 36 % tapauksista. Optimaalisesti valittu määrä faktoreita tuottaa - sikäli kun aineisto ylittää mahdollistaa onnistuneen lopputuloksen - siisteimmän ja tarkimman faktorirakenteen, jossa eri muuttujien lataukset ovat vahvoja ja jossa esiintyy vain vähän ristiinlatautumista eri faktoreille. (Costello & Osborne 2005)

Rotaation tarkoituksena on yksinkertaistaa ja selkiyttää aineiston tuottamaa rakennetta. Yleisin rotaatiokeino on suorakulmainen *varimax*-rotaatio, mutta Costello ja Osborne suosittelevat eksploratiiviseen faktorianalyysiin vinokulmaista (*oblimin*) rotaatiomenetelmää, joka minimoi latausten väliset ristitulot ja voi siten antaa tarkempia kuvauksia faktorirakenteesta. Vinokulmainen rotaatio mahdollistaa myös faktoreiden keskinäisen korrelaation, mikä puolestaan on *varimax*-menetelmässä estetty. Tämä tekee *varimax*-rotaatiolla käsitellyistä tuloksista helpommin tulkittavia, mutta ihmistieteissä monesti tutkittavien ilmiöiden monimutkaisuus huomioon ottaen epätarkempia kuvauksia todellisuudesta. (Costello & Osborne 2005)

Tarkkaa rajoitusta riittävän kokoiselle aineiston koolle ei ole, mutta pääsääntöisesti suurempi aineisto tuottaa parempia tuloksia. Pienikin aineisto voi toimia,

mutta silloin sen on oltava vahvaa: muuttujien tulee latautua selkeästi ja voimakkaasti omille faktoreilleen. Muuttujien kommunaliteettien pitäisi olla vähintään 0,4. Tätä matalammat arvot antavat aihetta päätellä, että kyseinen muuttuja ei ole yhteydessä muihin muuttujiin. Tällaisessa tilanteessa tutkijan on ratkaistava, onko muuttuja aiheellista pudottaa kokonaan pois vai pitäisikö kyselyyn lisätä uusia, yksinäisen muuttujan kanssa korreloivia kysymyksiä, jotta voidaan muodostaa uusi faktori. Jos muuttuja latautuu yli 0,32 voimakkuudella kahdelle tai useammalle faktorille, on niin ikään harkittava muuttujan pudottamista pois. Tämä on hyvä vaihtoehto ainakin silloin, jos kullakin faktorilla on jo useita vahvoja (lataus > 0,5) muuttujia. Jos tällaisia ristiinlatautujia on paljon, on vikaa etsittävä muuttujista tai koko rakenteesta. Faktori tarvitsee pääsääntöisesti vähintään kolme ja mieluiten ainakin viisi vahvaa muuttujaa, jotta sitä voidaan pitää vahvana ja vakana. (Costello & Osborne 2005)

Mikäli faktorianalyysissä ilmenee vaikeuksia, voi mallia yrittää parannella poistamalla ongelmallisia eli esimerkiksi matalasti tai risteävästi eri faktoreille latautuvia muuttujia. Tällaisen toimenpiteen vaikutuksia aineistoon kokonaisuudessaan on arvioitava tarkasti. Mikäli testaus aiheuttaa suuria muutoksia muuttujarakenteeseen, on uutta rakennetta syytä testata uudella aineistolla (Robson 2002). Myös liian pieni aineisto voi vaikeuttaa onnistuneen faktorianalyysin suorittamista tai tehdä siitä jopa mahdotonta. (Costello & Osborne 2005) Käytännössä nyt toteutetun faktorianalyysin avulla voidaan jatkossa tarkentaa kyselyn taustalla olevaa teoreettista mallia. Jatkossa mallin toimivuus kannattaa vielä testata konfirmatorisen faktorianalyysin avulla, kun käytettävissä on suurempi aineisto.

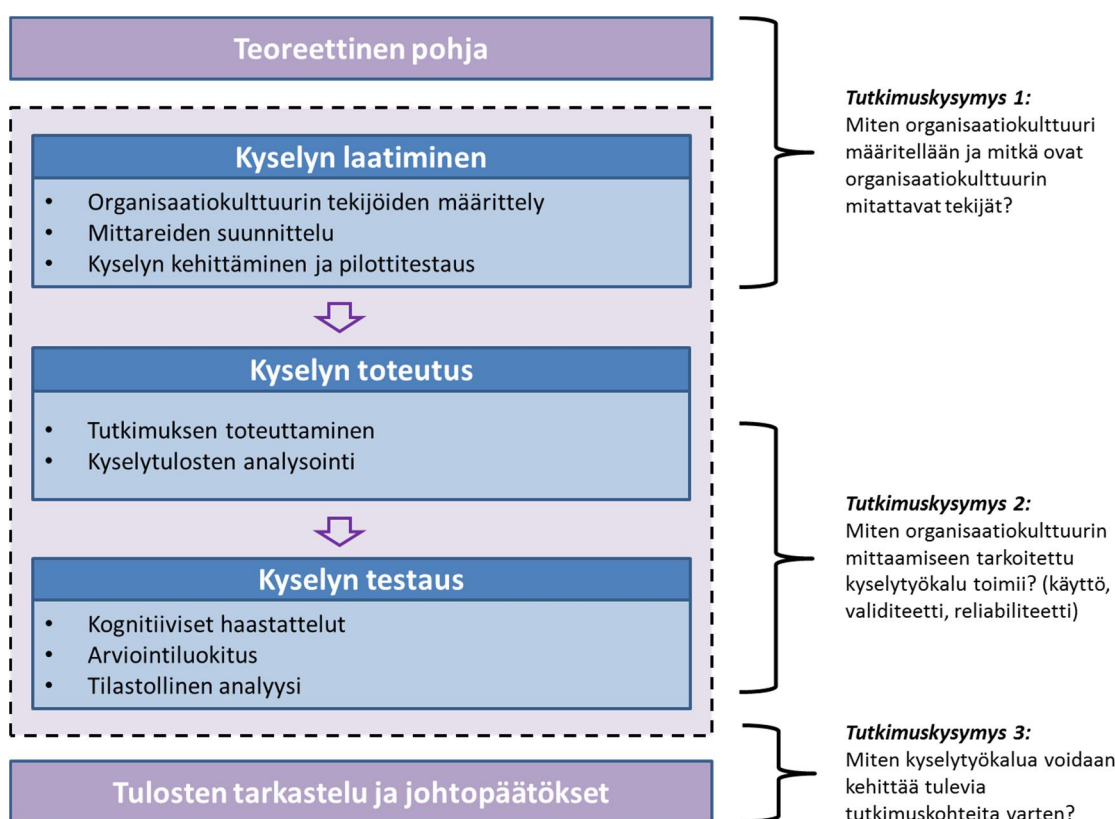
Havaintoarvojen hajanaisuus

Faktorianalyysin ulkopuolelle jääneiden muuttujien toimivuutta tutkittiin havaintoarvojen hajanaisuuden kautta. Mikäli mittarin havaintoarvot ovat erittäin hajanaisia, on mahdollisesti syytä kyseenalaistaa mittarin kyky tuottaa tutkittavan tekijän kannalta merkityksellistä tietoa. Toisaalta havaintoarvojen hajanaisuus ei välttämättä suoraan johda kyseisen mittarin kelvottomuuteen. Tieto organisaation hajanaisuudesta tietyn asian suhteen voi olla muutosprosessin kannalta mielenkiintoista, ja siinä tapahtuvaa mahdollista muutosta voidaan seurata tutkimuksen seuraavissa vaiheissa. Tästä syystä organisaation sosiaalista rakennetta,

sisäisen tiedon jakamista sekä ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta käyttäytymiseen kuvaavien muuttujien havaintoarvojen keskihajonnasta ei voida vetää suoraan johtopäätöksiä mittareiden kelvottomuudesta tai tarpeellisuudesta.

3.3 Yhteenveto tutkimuksen vaiheista

Tutkimuksen empiirisen osan vaiheittainen eteneminen on esitetty edellä ja kuvattu alla (Kuva 8) osana tutkimuksen kokonaisuutta. Tutkimuksen aluksi osallistuttiin kyselytyökalun laatimiseen. Kyselyä kehitettiin iteratiivisesti koehenkilöiden ja asiantuntijoiden kommenttien pohjalta ja pilotoitiin ensimmäisessä tutkimuskohteessa ennen sen avaamista laajempaan käyttöön. Pilottivaiheessa saadun palautteen perusteella kyselyä muokattiin vielä sopimaan paremmin organisaation olosuhteisiin ja luonteeseen.



Kuva 8: Tutkimuksen vaiheet.

Kysely toteutettiin molemmissa organisaatioissa sähköisesti. Ensimmäisen organisaation kokemusten perusteella kyselyä kehitettiin toista organisaatiota varten. Kyselyn toteuttamisen jälkeen osa kyselyyn vastanneista haastateltiin. Haastatteluaineistoa hyödynnettiin kyselydatan analysoinnissa vahvistamaan ja korjaamaan kyselystä kerätyn kvantitatiivisen aineiston tuloksia. Tulokset esiteltiin or-

ganisaation johdolle haastattelutilaisuudessa. Tulosten esittelyn yhteydessä kerättiin tietoa johdon reaktioista, refleктоitiin tuloksista vedettyjä johtopäätöksiä sekä kartoitettiin kokemusta kyselyn hyödyllisyydestä. Kyselylle toteutettiin arviointiluokitus ja sitä tutkittiin tilastollisen analyysin menetelmillä. Näistä saatujen tulosten sekä haastatteluaineiston perusteella arvioidaan seuraavassa luvussa kyselyn validiteettia ja reliabiliteettia.

4 Testauksen tulokset

Tässä luvussa esitellään kyselyn, arviointiluokituksen, haastatteluaineiston sekä tilastollisen analyysin tuloksia. Aluksi kerrotaan muutamia taustatietoja kyselytestauksesta. Luku päätetään yhteenvetoon keskeisistä tutkimustuloksista.

4.1 Taustatietoja testauksesta

Kyselyn toteuttamisen taustatiedot on koottu alle (Taulukko 1). Kyselyn aukioloaika jouduttiin molemmissa organisaatioissa pidentämään alkuperäisestä suunnitelmasta, sillä vastaajamäärät uhkasivat aluksi jäädä huolestuttavan alhaisiksi. Lopullisetkaan vastaajamäärät eivät olleet kovin suuria, mikä on esimerkiksi faktorianalyysin kannalta ongelmallista.

Taulukko 1: Kyselytestauksen taustatietoja.

	Organisaatio 1	Organisaatio 2
Kyselyn aukioloaika	29.8.–22.9.2014	5. –21.11.2014
Vastaajamäärä	26/113	32/44
Vastausprosentti	23 %	72,7 %
Keskeyttäjien lukumäärä	24	3
Keskimääräinen vastausaika	16,7 minuuttia	22 minuuttia
Haastattelujen määrä	10	9

Ensimmäisessä organisaatiossa peräti 50 henkilöä avasi kyselylinkin, mutta 29 vastaajista keskeytti kyselyn täyttämisen vähintään kerran. Enemmistö keskeyttäjistä lopetti kyselyn täyttämisen joko ensimmäiselle tai toiselle sivulle. Keskeyttäjistä vain 5 jatkoi täyttämistä myöhemmin. Toisessa organisaatiossa yhteensä 35 henkilöä aloitti kyselyn täyttämisen ja heistä 10 keskeytti vastaamisen ainakin kerran. Vain kolmella kyselyn avanneella vastaaminen jäi lopullisesti kesken, ja heistä kahdella keskeytys tapahtui toisella sivulla.

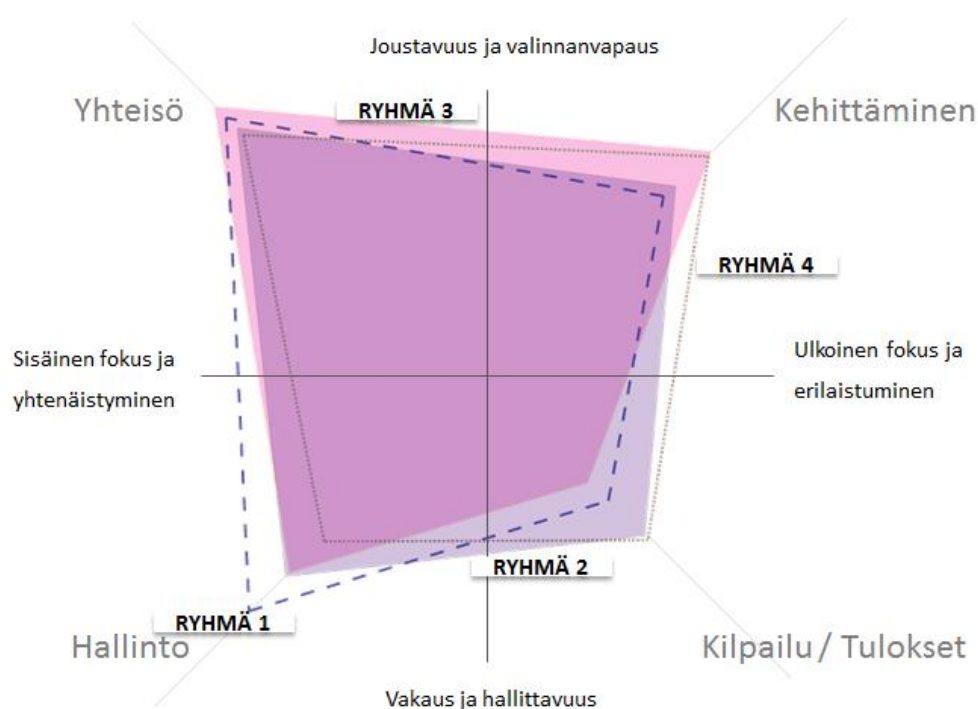
Ensimmäisen organisaation alhainen vastausprosessi selittyy osaltaan vapaaehtoistoimijoiden suurella osuudella (n. 45 %) potentiaalisesta vastaajajoukosta. Vapaaehtoisten keskuudessa kokemukset organisaation jäsenyydestä ovat eri vahvuisia ja tehtävät vaihtelevan säännöllisiä. Osa ei ole säännöllisesti päivittäin läsnä organisaation arjessa eikä välttämättä siksi kovin herkästi sitoudu tai koe

omaavansa valmiuksia osallistua koko organisaation laajuiseen arviointiin ja kehittämiseen.

4.2 Kysely organisaatiokulttuurin kuvaajana

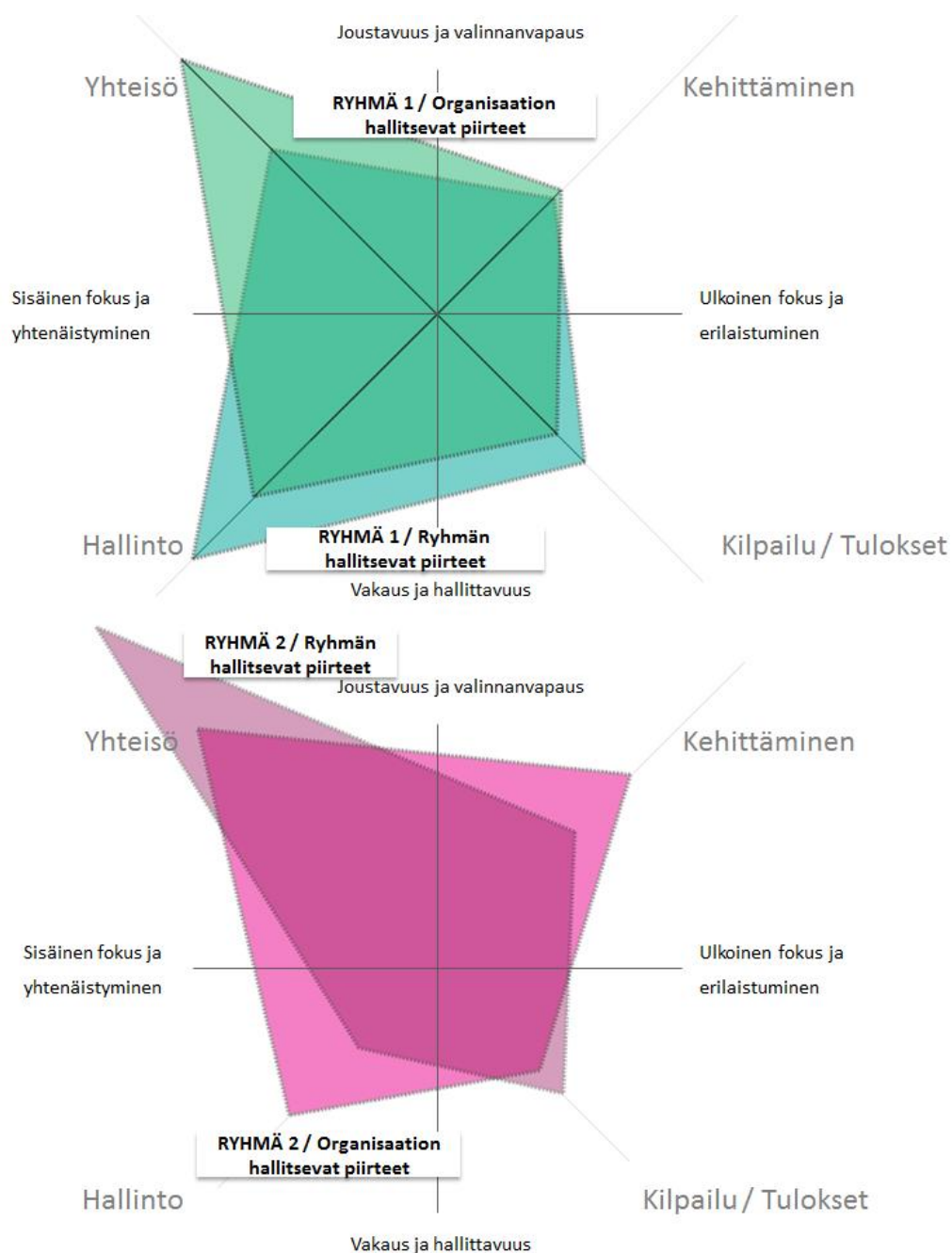
Tässä luvussa kuvataan, millaisia tuloksia kyselyn avulla saatiin organisaatiokulttuurin vallitsevasta tilasta testiorganisaatioissa. Esittelyn on tarkoitus demonstroida, miten kysely onnistui organisaatiokulttuurin ja sen muuttamiseen vaikuttavien tekijöiden mittaamisessa ja erilaisten näkemysten erottelussa.

Kyselyn ensimmäisen osan tuloksista muodostettiin kuvaajia visualisoimaan organisaatioissa vallitsevien kulttuurityyppien painotuksia. Tulosten perusteella oli selvää, että kummassakaan testaukseen osallistuvassa organisaatioissa ei ole kaikkien organisaation jäsenten jakamaa yhtä vallitsevaa kulttuuria, joten tuloksista oli mielekästä erotella erilaisten organisaation sisäisten ryhmien näkemyksiä. Ensimmäisessä organisaatioissa näkemyksiä tarkasteltiin organisaatioryhmittäin. Organisaatiosta pystyttiin kyselyn taustatietojen avulla erottelemaan neljä erilaista ryhmää palvelussuhteen tyypin ja toiminta-alueen avulla. Eri organisaatioryhmien käsityksissä oli löydettävissä selkeitä, mutta varsin maltillisia painotuseroja, kuten alla olevasta kuvasta (Kuva 9) voidaan nähdä.



Kuva 9: Organisaatiokulttuurin hahmotus ryhmittäin ensimmäisessä organisaatiossa.

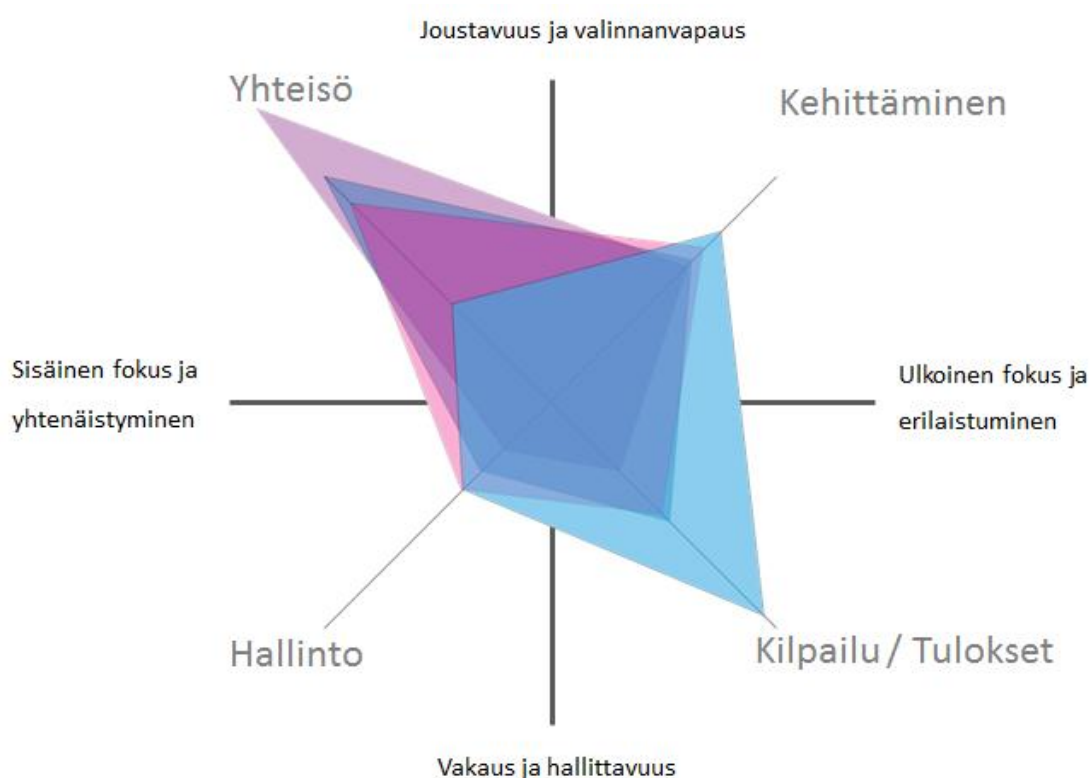
Koko organisaatiota koskevan kulttuurikäsitteen lisäksi kyselyn avulla pystyttiin vertailemaan vastaajien käsitystä organisaation ja oman ryhmän hallitsevista piirteistä. Alla olevista kuvaajista (Kuva 10) nähdään selkeästi, miten eri tavalla kyseiset organisaatioryhmät kokevat oman ryhmänsä kulttuurin verrattuna koko organisaation kulttuuriin. Tässä vertailussa on toki huomioitu vain yksi alkuperäisen OCAI-työkalun ulottuvuuksista (*Organisaation hallitsevat piirteet*), mutta se antaa vahvan signaalin ryhmien omista vahvoista kulttuureista.



Kuva 10: Kahden ryhmän käsitykset koko organisaation ja oman ryhmän hallitsevista piirteistä.

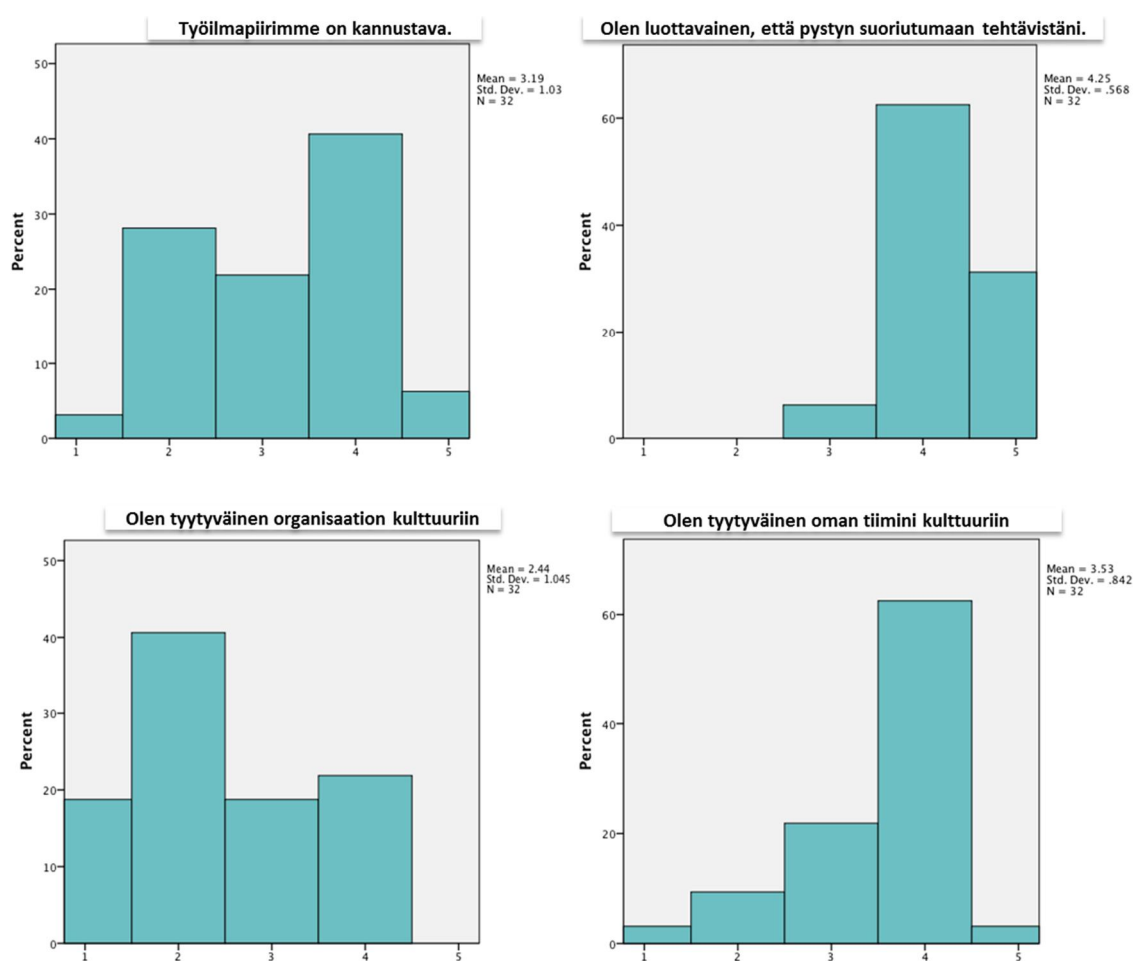
Havainnosta voi olla hyötyä organisaation johdon arkisessa työssä, sillä ymmärrys ryhmien erilaisista kulttuureista ja omista toimintamalleista auttaa muovamaan johtamistyyliä kullekin ryhmälle sopivaksi sekä sovittelemaan mahdollisia ristiriitoja organisaatiossa. Mahdollisessa muutostilanteessa ymmärrys vahvoista alakulttuureista voi auttaa esimerkiksi löytämään oikeita vaikutuskanavia.

Toisessa organisaatiossa eroja ei löytynyt niinkään virallisten organisaation ryhmien eli tiimien kautta. Sen sijaan tulosten analysoinnissa huomattiin, että osa organisaation jäsenistä painotti kulttuurin kuvauksessa vahvasti yhteisönäkökulmaa, kun taas toisilla kilpailu ja tuloskeskeisyys korostuivat. Kun vastaajat pilkottiin yhteisöpainotuksesta riippuviin neljänneksiin, löydettiin varsin merkittävä kahtiajako kulttuurikäsitteissä. Tämä jaottelu on kuvattu alla (Kuva 11). Yksi neljännes painotti yhteisönäkökulmaa erittäin vahvasti ja keskimmäisilläkin neljänneksillä se oli suuressa roolissa. Sen sijaan viimeisen neljänneksen vastauksissa kilpailunäkökulma oli ylivoimainen. Tätä havaintoa tukevia seikkoja nousi vahvasti esiin myös kognitiivisissa haastatteluissa.



Kuva 11: Organisaatiokulttuurin hahmotus neljänneksittain toisessa organisaatiossa.

Kulttuurin tyypitys -osan avulla saatiin yleiskäsitys organisaatiossa vallitsevista kulttuurikäsitteistä. Syvemmälle kulttuurin erilaisiin yksityiskohtiin päästiin porautumaan muiden kyselyn osioiden avulla. Alempana (Kuva 12) on esitelty muutamien kyselyn kysymysten tuottamia tuloksia. Esimerkiksi kahdessa minäpystyvyyttä mittaamaan rakennetussa kysymyksessä (*Työilmapiirimme on kannustava* ja *Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni*) on nähtävissä varsin selkeä ero. Omiin kykyihin luotetaan, mutta osa ei koe saavansa organisaatiolta juurikaan kannustusta. Alemmalla rivillä on tuotu rinnakkain kaksi tyytyväisyyttä mittaavaa kysymystä (*Olen tyytyväinen organisaation kulttuuriin* ja *Olen tyytyväinen oman tiimini kulttuuriin*). Vastausten jakaumista voidaan lukea melko merkittävää tyytymättömyyttä organisaation kulttuuria kohtaan. Tämä havainto voi antaa organisaatiolle aihetta pohtia, tulisiko edellä kuvattuun ristiriitaan tai kahtiajakoon jäsenten kulttuurikokemuksissa tarttua jollain tavalla.



Kuva 12: Erilaisten kulttuuristen tekijöiden jakaumia toisessa organisaatiossa.

Edellä kuvattujen tulosten lisäksi eri mittareiden avulla pystyttiin analysoimaan kulttuurin vaikuttavuutta esimerkiksi käytäntöjen, arvojen, yhtenäisyyden ja identiteetin näkökulmasta organisaation eri tasoilla. Tämän diplomityön tarkoituksena ei ole rakentaa kattavaa kuvaa tutkittavista organisaatiokulttuureista, joten kyselyn tuloksia ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi tämän yksityiskohdaisemmin. Kaiken kaikkiaan kysely tuotti mielenkiintoista tietoa kummankin tutkittavan organisaation tilasta. Haastattelut sekä tämän diplomityötutkimuksen rinnalla tapahtunut organisaation toiminnan tarkkailu vahvistivat kyselyn perusteella vedetyt johtopäätöksen vähintään oikeansuuntaisiksi.

4.3 Kyselyn toimivuus ja kysymysten ymmärrettävyys

Kyselyn toimivuutta ja kysymysten ymmärrettävyyttä tutkittiin kognitiivisten haastattelujen ja arviointiluokituksen avulla. Tässä luvussa esitellään haastatteluissa ja arviointiluokituksessa esiin nousseet keskeiset havainnot kysymysten ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyen sekä kyselyn toiseen versioon tehdyt korjaukset. Lisäksi esitellään haastatteluissa esiin nousseita vastaamisprosessiin liittyviä havaintoja. Tuloksia ja esiin nousevia havaintoja konkretisoidaan muutamilla haastatteluista poimituilla, kuvaavilla sitaateilla. Sitaatteja on tarvittaessa hieman siivottu haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Arviointiluokituksen yksityiskohtaiset merkinnät on koottu liitteeseen C.

Kognitiivisten haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, olivatko vastaajat tehneet toisistaan tai alkuperäisestä tarkoituksesta poikkeavia tulkintoja kysymyksistä, oliko heillä ollut vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä ja miten he olivat ratkaisseet mahdolliset monitulkintaiset tilanteet. Lisäksi haluttiin selvittää oliko vastaamisprosessi ollut kognitiivisesti kuormittava yksittäisten kysymysten ja yleisesti koko kyselyn osalta eli olivatko vastaajat joutuneet ja toisaalta suostuneet ponnistelemaan vastatakseen tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti. Haastatteluja tehtäessä oltiin lisäksi avoimia kaikenlaisille muille havainnoille ja kommentteille, joita kyselyn täyttäjien kanssa käytävissä keskusteluissa voisi nousta esiin. Erityisesti kiinnitettiin huomiota mahdollisiin hienovaraisiin vihjeisiin, joiden perusteella olisi mahdollista selvittää, vastattiinko kyselyyn totuudenmukaisesti. Arviointiluokituksen avulla pyrittiin vahvistamaan haastatteluissa havaittuja on-

gelmia ja tunnistamaan muita kyselyn kehitystarpeita sekä siten ennaltaehkäisemään väärinkäsityksiä tulevissa tutkimuskohteissa.

4.3.1 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineiston analyysissä käytiin litteroinnit ja muistiinpanot läpi ja pyrittiin tunnistamaan keskeiset teemat ja näkemykset sekä löytämään olennaiset palautteet kyselyä kohtaan. Kysymyksiin kohdistuvat kommentit ryhmiteltiin kysymyksittäin. Lisäksi kerättiin yhteen yleisiä huomioita ja palautetta kyselystä sekä joitain kyselyn laajempia kokonaisuuksia koskevia kommentteja.

Mitä pidempi aika kyselyyn vastaamisen ja haastattelun välillä ehti kulua, sitä epävarmempaa on, että haastateltavan henkilön tulkinta kysymyksestä on sama kuin kyselyyn vastaamisen hetkellä tai että muistikuva kyselyyn vastaamisen kokemuksesta on kovin tarkka. Parhaiten haastattelu toimisi silloin, jos se toteutettaisiin välittömästi kyselyn täyttämisen jälkeen, jolloin vastaajan omat ajatukset ja ongelmanratkaisuprosessit olisivat vielä tuoreena mielessä. Toisaalta voidaan ajatella, että henkilön haastattelutilanteessa esiin nostamat huomiot eivät menetä merkitystään, vaikka ne eivät olisikaan tismalleen samanmuotoisena nousseet mieleen kyselyyn vastatessa. Testauksen kannalta ongelmallisia ovat sellaiset tulkinnat ja huomiot, jotka ehtivät kokonaan unohtua ennen haastattelua. Tämän mahdollisen ongelman paikkaamiseksi aineistoa vahvistettiin kyselyn yhteydessä kerätyllä palautteilla.

Muutama haastateltavista ajautui analysoimaan kyselyyn antamien vastaustensa sisältöjä eikä niinkään vastaamiseen liittyvää ajatteluprosessia. Tämä oli mielenkiintoinen osoitus siitä, että kyselyyn vastaaminen oli herättänyt ihmiset ajattelemaan organisaatiokulttuuria ja omaa suhdettaan siihen. Haastattelutilanteessa nousi myös esiin seikkoja, jotka osaltaan tukivat ja syvensivät kyselydatan analysointia. Toisaalta kyselyn validiteetin ja kysymysten ymmärrettävyyden arvioimisen kannalta tällaiset keskustelut tuottivat varsin vähän merkityksellisiä huomioita. Keskustelun kulkua olisi kenties voinut haastattelutilanteessa ohjata napakammin nimenomaan alkuperäisen tavoitteen mukaiseen suuntaan, mutta toisaalta tällöin olisi menetetty haastatteluissa esiin nousevien sisällöllisten tarkennusten hyöty. Kaikissa haastatteluissa käytiin kuitenkin läpi haastattelurunko,

joten haastateltavilla oli lukuisia tilaisuuksia nostaa esiin myös kysymyksiin liittyviä epäselvyyksiä tai huomioita, mikäli heillä sellaisia oli.

4.3.2 Arviointiluokituksen analysointi

Suuri osa kysymyksistä selvisi arviointiluokituksesta hyvin. Ymmärrettävyyteen ja yksinkertaisiin sanamuotoihin oli kiinnitetty huomiota jo kyselyn laatimisvaiheessa. Kaikkia mahdollisia sudenkuoppia ei kuitenkaan havaittu etukäteen. Arviointiluokituksen merkintä ei automaattisesta tarkoita, että kyseessä olisi huono kysymys. Se kuitenkin antaa hyvän syyn tarkastella kysymyksen muotoilua ja sanavalintoja vielä kertaalleen kriittisesti ja arvioida, olisiko sama asia mahdollista esittää jollain muulla tavalla. Yhteensä merkintöjä kertyi itse kyselyyn 50 kappaletta. Yleisimmät merkinnät olivat:

- V4 eli *monimutkaiset tai kognitiivisesti kuormittavat vaihtoehdot* (8 kpl)
- V7 eli *vastausluokka puuttuu* (8 kpl)
- Y12 eli *useita kysymyksiä samassa* (7 kpl)
- V10 eli *mieleenpalautetun tiedon ja vastausmuodon epäsymmetria* (7 kpl)

Kaikkien näiden merkintöjen yleisyys selittyy ennen kaikkea OCAI-osiolla, jossa vaihtoehdot olivat monisanaisia ja vaativat jossain määrin abstraktia ajattelua.

Joidenkin luokittelujen arviointi oli varsin haasteellista. Kyselyssä ei ollut esimerkiksi selkeästi arkaluonteisia teemoja käsitteleviä kysymyksiä, mutta haastattelujen perusteella joidenkin aihepiirien käsittely saattoi kyseisen organisaation kontekstissa herättää epärointiä. Haastatteluista kävi ilmi, että arkaluonteisuuden kokemukset ovat kovin yksilöllisiä ja riippuivat vahvasti myös tutkijoiden nauttimasta luottamuksesta.

4.3.3 Kysymysten ymmärtämiseen liittyvät havainnot

Seuraavaksi esitellään kyselyn osa kerrallaan haastatteluissa ja arviointiluokituksessa esiin nousseita havaintoja liittyen kysymysten ymmärtämiseen ja tulkinnaan. Mahdolliset kyselyn validiteetin vaarantavat ongelmatapaukset poimitaan esiin jatkokehittämistä varten. Motivaatiota ja ilmapiiriä käsittelevää viidettä osaa ei käsitellä, sillä haastatteluissa tai arviointiluokituksessa ei noussut esiin siihen liittyviä ongelmia.

Osa 1: Kulttuurin tyypitys

Kyselyn ensimmäinen osa toteutettiin Competing Values -viitekehystä mukailleen ja sen pohjalta kehitetyn OCAI-työkalun muodossa. **Kysymystyyppiä itsessään pidettiin erittäin kuormittavana.** Osalla vastaajista se johti pitkälliseen, jopa turhauttavaan, ajatteluprosessiin, toisilla taas vahvasti intuitiiviseen lukujen heitelyyn. Yleinen tapa muodostaa vastausta oli valita vastausvaihtoehdoista tärkein, antaa sille sopivaksi katsomansa määrä pisteitä ja sen jälkeen jakaa loput pisteet muille. Toisaalta jotkut vastaajat kokivat, ettei mikään vaihtoehdoista varsinaisesti sopinut kuvaamaan organisaatiota tai että vaihtoehdot painottuivat hyvin tasaisesti.

taas se sama juttu, et joku kiihkeä kilpailullisuus, korkeat vaatimukset ja suoritusten korostaminen, niin mun mielest se ei sovi tähän organisaatioon ollenkaan -- Ja yksilöiden riskin ottaminen, ku ei tääl oo sellast tilannetta. Must tää on niinku niin irrallaan tästä organisaatiosta -- otin sen silleen että mun täytyy saada se sata, ni sillon mä laitoin sit suunnilleen tasavertaisesti, mikä ei varmaan oo ihan oikein

Samankaltainen ongelma vastaajille syntyi tilanteissa, joissa kysymykseen olisi ollut mielessä selkeä vastaus, mutta sitä ei hyvällä tahdollakaan saanut ujutettua minkään valmiin vaihtoehdon sisään. Kyselyssä tarjottiin mahdollisuus täydentää tai perustella vastausta avoimella kentällä, mutta pisteet oli kuitenkin pakko jakaa valmiiden vaihtoehtojen kesken päästäkseen kyselyssä eteenpäin. Esimerkiksi organisaatiota yhdistävän voiman ja menestyksen mittareiden kohdalla vastausvaihtoehdoista löytyi selkeitä puutteita:

täs ei oo sellast selkeetä semmosta, miten sen sanois, puhalttaa yhteen hiileen, tekemisen meininki -kohtaa, joka olis ollut niinku tääl, oisin antanut ison painon sille.

Vaikee vastata, kun puuttuu olennainen elementti: raha, laskutuksen määrä. Oisin laittanut sen 100-0 sen rahan jos se olis ollut.

Vastausvaihtoehtoihin liittyvät puutteet eivät välttämättä heikennä kyselyn kykyä hahmottaa organisaatiokulttuurityyppien keskinäisiä painotuseroja valitussa viitekehyksessä. Edellä kuvattujen havaintojen valossa on kuitenkin syytä huomauttaa, että **tämän osion perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä vain viitekehukseen kuuluvien kulttuurityyppien suhteellisista voimakkuuksista - ei niinkään organisaatiokulttuurin voimakkuudesta yleisesti.**

siinä varmaan saa olla aika tarkkana tuloksia tulkitessa tai raportoidessa että, joku on saanut kymmenen tai joku on saanut yhdeksänkymmentä, niin tarkottaako että sitä on kauheesti vai korostuuko se muihin verrattuna

Jotkut vastaajat tulkitsivat vaihtoehtoja erittäin sanatarkasti, jolloin **yksittäinen väärä tai epäsopiva sanavalinta saattoi vaikuttaa vastaajan antamien pistemäärien jakautumiseen**. Useiden yksittäisten termien epäsopivuus vaikutti kuitenkin olevan seurausta ennen kaikkea ensimmäisen organisaation toimialasta ja kontekstista, eikä niinkään termien epämääräisyydestä itsessään.

meidän organisaatiossa kilpailijoiden voittaminen ei varmaan muuta kun huumorin vuoksi oo saanut kauheesti pisteitä

sen muistan nauraneeni et kilpailijat voitetaan ja markkinaosuus kasvaa, et ei tarvii onneks murehtii

Tätä tulkintaa vahvistaa seuraavalta sivulta (Taulukko 2) löytyvä kooste, johon kussakin organisaatiossa soveltumattomaksi koetut termit on merkitty punaisella. Terminologiaan ei tehty kahden organisaation välissä muutoksia (kielen vaihtumista lukuun ottamatta), mutta toisessa organisaatiossa mikään yksittäinen termi ei noussut esiin. Yhdessä kysymyksessä esiintynyt englanninkielinen *exemplify*-sana koettiin tosin kielinäkökulmasta suomea äidinkielenä puhuville hieman hankalana. Osa haastateltavista piti ylipäänsä vierasta kieltä kyselyn vapaiden kenttien osalta jossain määrin rajoittavana tekijänä. **Vieraalla kielellä toteutettavassa kyselyssä on erityisen tärkeää käyttää yksinkertaisia käsitteitä**. Ihmisiä voi myös rohkaista halutessaan käyttämään avoimien kenttien vastauksissa suomea kyselyn alkuperäiskielestä huolimatta. Kaiken kaikkiaan edellä kuvatut havainnot tukevat aiemmin esitettyä toteamusta siitä, että **terminologian soveltuvuus organisaatiossa käytettävään puhetapaan ja sen myötä käsitteiden ymmärrettävyys riippuu ainakin osittain organisaation kontekstista**.

Yksi vastaamista vaikeuttava tekijä oli haastattelujen perusteella vastausvaihtoehtojen sisäiset ristiriidat tai liian vahvaksi tulkitut sanavalinnat. Kyselyn ensimmäisessä versiossa monien vastausvaihtoehtojen koettiin pitävän sisällään erilaisia toteamuksia, jotka eivät todellisuudessa välttämättä olleet yhteydessä toisiinsa. Tämä ongelma ilmeni ainakin organisaation hallitsevia piirteitä, johtajuutta ja lähiesimiestoimintaa koskevissa kysymyksissä.

Taulukko 2: Kulttuurin tyypitys -osan kysymysten ymmärtämisen ongelmakohtia

VERSIO 1	VERSIO 2
O1. Organisaation hallitsevat piirteet	The organization is
Organisaatio on hyvin läheinen, kuin toinen perhe . Ihmiset ovat avoimia ja kertovat henkilökohtaisia asioita itsestään.	a very personal place. For example, it is like an extended family and people seem to share a lot of themselves.
Organisaatio on hyvin tuloskeskeinen. Tärkeintä on saada asioita valmiiksi. Ihmiset ovat kilpailuhenkisiä ja suoritusorientoituneita .	very results-oriented. For example, a major concern is with getting the job done and people are very competitive and achievement-oriented.
Organisaatio on hyvin dynaaminen ja yrittäjähenkinen . Ihmiset ovat valmiita pistämään itsensä likoon ja ottamaan riskejä.	a very dynamic and entrepreneurial place. For example, people are willing to stick their necks out and take risks.
Organisaatio on hyvin hallittu ja jäsennelty. Viralliset toimintatavat ja ohjeet määrittelevät pääosin, mitä ihmiset tekevät.	a very controlled and structured place. For example, formal procedures generally govern what people do.
O2. Johtajuus organisaatiossa	The leadership in the organization is generally considered to exemplify
Yrittäjyys , innovointi, riskinotto .	entrepreneurship, innovation, or risk taking.
Valmennus , toimintaedellytysten luominen, tukeminen.	mentoring, facilitating, or nurturing.
Koordinointi, organisointi, kitkaton suorituskyky.	coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.
Asiallisuus, suoraviivaisuus, tuloshakuisuus .	a no-nonsense, aggressive, or results-oriented focus.
O3. Lähiesimiestoiminta	<i>Ei ollut mukana kyselyn toisessa versiossa.</i>
Yksilöiden riskin ottaminen , innovaatiot, vapaus ja yksilöllisyys.	Toisessa organisaatiossa ei ole esimiesrakennetta.
Tiimityöskentely, osallistaminen ja yhteisen näkemyksen hakeminen.	
Kiihkeä kilpailullisuus , korkeat vaatimukset ja saavutusten korostaminen.	
Työsuhteiden turvaaminen, yhdenmukaisuus, ennustettavuus ja henkilösuhteiden vakaus	
O4. Organisaatiota yhdistävä voima	The glue that holds the organization together is
Uskollisuus ja keskinäinen luottamus. Ihmiset ovat hyvin sitoutuneita.	loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.
Selvästi ilmaistut ohjeet ja toimintatavat. Sujuvan työarjen ylläpito on tärkeää.	formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.
Halu saavuttaa tavoitteita ja tehdä erinomaisia tuloksia.	the emphasis on achievement and goal accomplishment.
Sitoutuminen innovointiin ja kehittämiseen. Organisaation edelläkävijyyttä painotetaan.	commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.
O5. Organisaation strategiset painotukset	The organization emphasizes
Uudet haasteet ja toiminnan laajentaminen . Uusien asioiden kokeilemistä ja mahdollisuuksiin tarttumista arvostetaan.	acquiring new resources and creating new challenges. For example, trying new things and prospecting for opportunities are valued.
Ihmisten kehittyminen. Vahva luottamus, avoimuus ja osallistuminen ovat tärkeitä.	human development. For example, high trust, openness and participation persist.
Kilpailullisuus ja tulokset . Tavoitteiden ylittäminen ja tuloksen tekeminen on keskeistä.	competitive actions and achievement. For example, hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.
Jatkuvuus ja vakaus. Tehokkuus, hallittavuus ja sujuvat toiminnot ovat tärkeitä.	permanence and stability. For example, efficiency, control, and smooth operations are important.
O6. Organisaation menestyksen mittarit	The organization defines success on the basis of
Ainutlaatuisia tai uusia tuotteita ja palveluita keksitään, ja organisaatio on alallaan tuote-/palvelujohtaja ja innovatiivinen toimija.	having the most unique or newest products or services. For example, it is a product leader and innovator.
Henkilöstön osaaminen, yhteistyö ja sitoutuminen paranevat, ja ihmisistä huolehditaan.	the development of human resources, for example teamwork, employee commitment, and concern for people.
Toiminta on tehokasta ja luotettavaa, aikataulut ovat sujuvia ja kustannukset pysyvät alhaisina.	efficiency. For example, dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.
Kilpailijat voitetaan ja markkinaosuus kasvaa .	winning in the marketplace and outpacing the competition. For example, competitive market leadership is key.

mun mielestä nää [vaihtoehdot] on aika extreme

OCAI:n vastausvaihtoehdot on tarkoituksella rakennettu kuvaileviksi tarinoiksi, joihin vastaajan olisi tarkoitus samaistua (Cameron & Quinn 2006). Tästä kuitenkin seuraa se, että vaihtoehdot pitävät sisällään useita eri asioita. Myös Helfrich ym. (2007) havaitsivat, että osa vastaajista näki vaihtoehdoissa sisäisiä ristiriitoja. Tästä saattaa aiheutua mittausvirheitä, kun vastaus on kuitenkin pakko antaa yhteisellä asteikolla. **Vastaajat ovat saattaneet ratkoa vastausvaihtoehtojen sisäisiin ristiriitoihin ja vahvoihin sanavalintoihin liittyvää dilemmaa monilla eri tavoilla.**

koitin miettii sitä et se vähennetty pistemäärä lieventää myös tavallaan sitä sanamuotoa

Kyselyn toisessa versiossa tähän ongelmaan puututtiin muokkaamalla osa kuvailuvista lauseista esimerkeiksi tai vaihtoehtoisiksi käsitteiksi. Näin vastaajalle oli selkeämpää, että kaikkia vastausvaihtoehdon sanoja ja asioita ei tarvitse allekirjoittaa voidakseen antaa sille pisteitä. Esimerkiksi *Organisaation hallitsevat piirteet* -kysymyksen ensimmäinen vaihtoehto, *Organisaatio on hyvin läheinen, kuin toinen perhe. Ihmiset ovat avoimia ja kertovat henkilökohtaisia asioita itsestään*, muokattiin kuulumaan seuraavasti: *Hyvin läheinen. Voisi esimerkiksi sanoa, että se on kuin toinen perhe ja että ihmiset kertovat henkilökohtaisia asioita itsestään*.

Edellä kuvattujen havaintojen lisäksi organisaation jakautuminen moniin erilaisiin ryhmiin sai jotkut vastaajat pohtimaan, **mitä osaa organisaatiosta heidän tulisi vastatessaan ajatella ja onko organisaation piirteitä edes mahdollista arvioida yhtenäisesti.**

vähän riippuu et ketä tai mitä osaa organisaatiosta ajattelee -- et jos vastaisin tähän uudelleen, niin sit saattaisin vastata, muistamatta et mitä oon vastannut aikasemmin, ni saattasin vastata tähän hyvinki eri tavalla

mun mielestä täs organisaatiossa on niin monia erilaisia osia ja erilaisia tasoja ja niil on erilaisia piirteitä. Niin sitte mä oikestaan loppujen lopuks koitin ite ottaa vähän niinku keskiarvoa siitä et tää porukka on mun mielest selkeesti hyvin läheinen, mut tää on hyvin yrittäjähenkkinen ja sit mä muodostin näist keskiarvon vaik niinku mun mielest tietty osa organisaatiosta on selkeesti sellanen et he halua niinku nyt tehdä hienoja uusia juttuja kun taas sitten toinen osa on sellanen et ollaan vaan ja kunhan on kivaa.

Vastaavasti johtajuutta koskevan kysymyksen kohdalla ei ollut aivan yksikäsitteistä, minkä tahon johtajuutta kysymyksessä olisi tarkoitus analysoida. Molemmissa organisaatioissa on käytössä jossain määrin poikkeuksellinen, hajautettu johtamisjärjestelmä.

riippuen siitä et kumpaa instanssia ajattelis niin vastaukset olis tosi erilaisii

Myös arviointiluokituksessa ensimmäinen osa keräsi eniten merkintöjä. Tämä oli odotettavissa, sillä se poikkeaa jo muodoltaan perinteisistä kysymystyypeistä. Kyselyn toisessa versiossa suureen osaan OCAI:n puutteista ja ongelmista puututtiin, jolloin merkinnöistäkin valtaosa poistui. Suurimpana ongelmana näyttäytyi vastausvaihtoehtojen kuormittavuus ja monitulkintaisuus. Jotkut ongelmat (*vastausluokka puuttuu ja mieleenpalautetun tiedon ja vastausmuodon epäsymmetria*) olivat kuitenkin rakenteellisia, eikä niitä voi korjata muuttamatta koko kysymystyyppin muotoa. Vastausluokan puuttumista voi kuitenkin jatkossakin kompensoida tarjoamalla vastaajille **mahdollisuuden täydentää tai perustella vastustaan kunkin kysymyksen jälkeen.**

Yhteenveto, osa 1:

1. Vastausten tulkinta: Vastausten perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä vain CVF-viitekehykseen kuuluvien kulttuurityyppien suhteellisista voimakkuuksista – ei niinkään organisaatiokulttuurin voimakkuudesta yleisesti. Vastausvaihtoehtojen puutteita voinee kompensoida tarjoamalla vastaajille mahdollisuus täydentää tai perustella vastustaan kunkin kysymyksen jälkeen.
2. Terminologia: Vieraalla kielellä toteutettavassa kyselyssä on erityisen tärkeää käyttää yksinkertaisia käsitteitä. Terminologian soveltuvuus organisaatioissa käytettävään puhetapaan ja sen myötä käsitteiden ymmärrettävyys riippuu ainakin osittain organisaation kontekstista. Yksittäiset epäsovikat sanavalinnat saattavat vaikuttaa vastaajan antamien pistemäärien jakautumiseen.
3. Vastaamisprosessi: Kysymysformaattia pidettiin kuormittavana. Vastaajat ovat saattaneet ratkoa vastausvaihtoehtojen sisäisiin ristiriitoihin ja vahvoihin sanavalintoihin liittyvää dilemmaa monilla eri tavoilla. Vastaajat ovat joutuneet pohtimaan, mitä osaa organisaatiosta heidän tulisi vastatessaan ajatella ja onko organisaation piirteitä edes mahdollista arvioida yhtenäisesti.

Osa 2: Ryhmät ja oman ryhmän kulttuuri

Ryhmien nimeäminen ja ryhmiin liittyvien väittämien arviointi koettiin helpoksi. Tarvittaisiin kuitenkin huomattavasti suurempi vastaajamäärä, jotta erilaisten virallisten ja epävirallisten ryhmien avulla voitaisiin todellisuudessa koostaan jonkinlaista karttaa organisaation sosiaalisesta rakenteesta. Vastaajat pitivät ryhmien luettelemiseen liittyvää ohjeistusta onnistuneena. Tarjotut esimerkit rohkaisivat listaamaan mukaan kaikenlaisia ryhmiä. Toisaalta kaikki vastaajat eivät jaksaneet ponnistella saadakseen listattua kaikki keskeiset epävirallisetkin ryhmät. Sen vuoksi etenkin **epävirallisen sosiaalisen rakenteen hahmottamisen tueksi tulee käyttää muitakin menetelmiä.**

Oman ryhmän kulttuurin arviointi OCAI:n ensimmäisestä kysymyksestä muokatun työkalun avulla sai jonkin verran samankaltaista palautetta, kuin kyselyn ensimmäisessä osassa. Vastausvaihtoehdot pitivät (ensimmäisessä versiossa) sisällään useita eri asioita, joten vastaajan oli mietittävä mitä pisteiden antaminen kyseiselle vastausvaihtoehdolle varsinaisesti tarkoittaa. Jos vastausvaihtoehdon kolmesta asiasta allekirjoittaa erittäin vahvasti yhden, mutta kahta muuta käsitettä ei koe juuri lainkaan sopiviksi, kuuluuko vastausvaihtoehdon pistemäärää laimentaa yhteen kolmasosaan siitä, mitä olisi antanut silloin, jos vain ensimmäinen käsitteistä olisi mukana? Vai kuuluuko ohittaa kaksi epäsoveltuvaa käsitettä ja painottaa vaihtoehtoa kursailematta? Tällaista pohdintaa joutui useampikin vastaaja tekemään, ja ratkaisut vaihtelivat.

Etenkin vahvoissa ryhmissä toimivat vastaajat kokivat oman ryhmän kulttuurin kuvaamisen helpommaksi, kuin koko organisaation piirteiden painottamisen. Toisaalta suurissa ryhmissä myös ryhmän sisällä saattoi erilaisista ihmisistä johtuvia erilaisia ”siipiä”, jolloin vastaaja muodosti jollain arviointimenetelmällä oman summansa ryhmän piirteistä.

Melkein helpompi kuin koko organisaatiota, siellä on kuitenkin niin paljon enemmän henkilöitä ja ilmentymiä.

Omaa ryhmää koskevan kysymyksen jälkeen oli jälleen mahdollisuus täydentää vastaustaan sanallisesti. Täydennyskenttään tuli muutamia kommentteja, jotka vallan hyvin olisivat sopineet johonkin OCAI:n nelikentän lohkokoon. Tämä kertoo

ehkä ennen kaikkea siitä, että **vain yhden OCAI:n ulottuvuuden (*hallitsevat piirteet*) poimiminen ei anna kulttuurin kaikille piirteille mahdollisuutta nousta esiin**. Koko OCAI:n soveltaminen ryhmätasolle tekisi kyselystä kuitenkin melkoisen kuormittavan. Mikäli tämä kysymys halutaan pitää mukana, voisi vastausvaihtoehtojen sisältöjä kenties yrittää monipuolistaa hieman. Lisäksi tulosten analysoinnissa on hyvä muistaa, että ihmiset eivät vastatessaan ole välttämättä varsinaisesti vertailleet organisaation ja ryhmän kulttuuria, vaikka vastausformaatti onkin tuttu edelliseltä sivulta.

Yhteenveto, osa 2:

4. Sosiaalinen rakenne: Kysely nykyisellään ei ole riittävä työkalu organisaation epävirallisen sosiaalisen rakenteen hahmottamiseen. Rinnalla tulee käyttää muitakin menetelmiä.
5. Ryhmien kulttuurin tyypitys: Etenkin vahvoissa ryhmissä toimivat vastaajat kokivat oman ryhmän kulttuurin kuvaamisen helpommaksi, kuin koko organisaation piirteiden painottamisen. Vain yhden OCAI:n ulottuvuuden poimiminen ei kuitenkaan anna kulttuurin kaikille piirteille mahdollisuutta nousta esiin.

Osa 3: Toimintatavat, arvot ja tavoitteet

Arviointiluokituksen näkökulmasta kolmatta osaa leimasi jokseenkin *kuormittava johdanto* ja *viitejoukon äkillinen vaihtuminen*. Omaa läheisimmäksi tai tärkeimmäksi koettua ryhmää käsitelleen toisen osan jälkeen kolmannessa osassa pyydettiin siirtämään fokus ”työryhmään”, jossa vastaaja ensisijaisesti työskentelee. Tämä ei välttämättä ole ongelma, sillä usein kyseessä voi olla sama ryhmä. **Jatkossa on silti paikallaan miettiä, tuoko mahdollisesti kahta eri ryhmää koskevan datan kerääminen kyselyn tulosten kannalta lisäarvoa.** Useampi osion kysymys sai M3-merkinnän, joka tarkoittaa sitä, että *vaadittu tieto ei ole saatavilla*. Vastaajat eivät välttämättä tunne koko organisaation, muiden ryhmien tai muiden organisaatioiden toimintatapoja riittävän hyvin voidakseen arvioida niiden suhdetta oman ryhmänsä toimintatapoihin. Lisäksi **vastausvaihtoehtoista**

puuttui (V7) mahdollisuus ilmaista tietämättömyytensä eli en tiedä - vaihtoehto.

Haastattelujen perusteella tämän osion kysymyksiin vastaamista pidettiin kuitenkin pääsääntöisesti varsin helppona, intuitiivisena tehtävänä. Vaikeuksia oli lähinnä sellaisilla vastaajilla, jotka eivät kokeneet organisaatiolla olevan lainkaan yhtenäisiä toimintatapoja tai yhteistä arvopohjaa. Käsitteen *arvot* ennakoitiin olevan mahdollisesti monitulkintainen, joten sen merkityksestä kysyttiin erikseen haastatteluissa. Arvoilla voidaan tarkoittaa julkilausuttuja, organisaation virallisesti päätettyjä arvoja tai vaihtoehtoisesti toiminnallisella tasolla ilmeneviä, koettuja arvoja ja painotuksia. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että **vastaajat suuntasivat arvoja koskevissa kysymyksissä ajatuksensa automaattisesti organisaation toiminnallisiin, erään haastateltavan sanoin "todellisiin" arvoihin, kuten oli tarkoituskin.**

Kun ajattelee, niin ei sitä ajattele et mitä sinne on kirjoitettu.

Niitä henkisiä semmosia hiljasia, joit on hyvin vaikee pukee tietyiks sanoiks, vaik saa ehkä sellasia, niinku tietty viboja.

Toisaalta **oman ryhmän ja organisaation arvojen ja tavoitteiden välisen ristiriidan analysointia pidettiin hieman epämääräisenä** - erään haastateltavan sanoin *"kahden hyvin hähmäisen asian vertailuna"*. Tavoitteiden osalta etenkin aatteellisissa organisaatioissa, edunvalvontajärjestöissä tai vastaavissa on hyvä erotella tarkoitetaanko jonkinlaisia organisaation toiminnallisia tai strategisia tavoitteita vai ns. substanssitavoitteita, joista debatoiminen voi edellä mainittujen kaltaisissa organisaatioissa hyvinkin kuulua asiaan. **Kysymysten taustalla olevien motiivien pohtiminen saattoi vaikuttaa joidenkin vastaajien halukkuuteen vastata täysin omaa kokemustaan vastaavasti.** Joitain vastaajia arvelutti, oliko tutkijoiden tavoitteena vetää toimintatapojen ja tavoitteiden eroavaisuuksista räväköitä johtopäätöksiä organisaation sisäisestä hajanaisuudesta. Esimerkiksi toimintatapojen eroavaisuuksia pidettiin yleisesti ottaen aivan normaalina, kun erilaiset ryhmät työskentelevät erilaisten toimintojen parissa.

Se on ihan luonnollista että joku [ryhmä A] toimii eri tavalla kun toi meidän [ryhmä B]. Tietenkään ne ei voiskaan toimia mitenkään samalla tavalla kun on niin. Mut tavallaan et onks sitten niiden jotenkin semmosessa, et onko se sen erilaisempaa kuin se toiminta, et ohjaako

niitä jotenkin erilaiset arvot tai sillain vai onkse vaan sitä pakotettua et kun se toiminta on niin erilaista?

Yhteenveto, osa 3:

6. Osien 2 ja 3 välinen siirtymä: Tuoko kahta eri ryhmää koskevan datan kerääminen kyselyn tulosten kannalta lisäarvoa?
7. Väittämät: Vastausvaihtoehdoista puuttui mahdollisuus ilmaista tietämättömyytensä eli *en tiedä* -vaihtoehto.
8. Arvoja koskevat kysymykset: Vastaaajat suuntasivat arvoja koskevissa kysymyksissä ajatuksensa automaattisesti organisaation toiminnallisiin arvoihin, kuten oli tarkoitus.
9. Organisaation ja ryhmän välisiä ristiriitoja koskevat kysymykset: Aihepiiriä pidettiin epämääräisenä. Lisäksi kysymysten taustalla olevien motiivien pohdittaminen saattoi vaikuttaa joidenkin vastaajien halukkuuteen vastata täysin omaa kokemustaan vastaavasti.

Osa 4: Tiedonkulku

Tiedonkulkua käsittelevän osion alussa kysyttiin kokemusta omasta keskusteluyhteydestä esimiehen kanssa. Tämä kysymys ei ollut mukana kyselyn toisessa versiossa, sillä toisessa organisaatiossa kenelläkään ei ole esimiesroolia suhteessa muihin. Toisessa ja kolmannessa kysymyksessä, jotka olivat mukana molemmissa versioissa, pyydettiin arvioimaan erilaisia tietolähteitä ja niiden luotettavuutta. Arvioitavien tietolähteiden listoissa oli pieniä organisaatiokohtaisia eroja, mutta pääpiirteittäin mukana olivat seuraavat tahot: esimies/tiiminvetäjä, kollegat, organisaation johto, sisäiset viestintäkanavat sekä media ja muut organisaation ulkopuoliset lähteet. Esimiestä ja tietolähteiden luotettavuutta käsittelevien kysymysten kohdalla on hyvä tiedostaa, että kyseessä saattaa olla *arkaluonteinen tai sosiaalisesti ei-suotava asia* (P3).

Mikäli organisaation johtamisjärjestelmä on poikkeuksellinen tai organisaatorakenne kovin monitasoinen, organisaation johto ei ole välttämättä käsitteenä yksiselitteinen. Esimiehen kanssa vallitsevan keskusteluyhteyden arvioinnin oli ymmärretty tarkoittavan keskusteluyhteyden henkeä, eikä niinkään määrää, kuten oli tarkoituskin. Eräs haastateltava nosti kuitenkin esiin varsin re-

levantin näkökulman: mitä jos keskusteluyhteys on muodollisesti kunnossa, mutta kuitenkin jotain tuntuu puuttuvan?

*ei se välttämättä viel kerro mitään siitä et tapahtuiks sitä kommuni-
kaatiota oikeesti vaikka ne tunnin ajan istuis samassa huoneessa*

On siis hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten keskusteluyhteyden ”hyvyys” määritellään. Lisäksi on huomioitava, että tämänkaltainen kysymys on varsin altis erityisesti sellaisille mielialavaihteluille, jotka johtuvat organisaation sisäisistä konflikteista.

Tietolähteisiin ja niiden luotettavuuteen liittyvä kysymyssarja koettiin jossain määrin kuormittavaksi. Se herätti myös monia kysymyksiä vastaajissa: Miten määritellään tieto? Mikä on tiedon ja huhun ero? Tarkoitetaanko tietolähteellä sellaista tahoa, josta saa tiedon ensimmäisenä vai tahoa, josta ylipäättään saa tietoa, vaikka sen olisikin kuullut jo aiemmin jostain muualta? Kysymys ei myöskään tarjonnut mahdollisuutta ilmaista tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä tiedonkulun tilaa kohtaan, ellei tyytymättömyys kohdistunut luottamukseen. **Tämän osion kohdalla voisi olla paikallaan miettiä hieman tarkemmin, mitä varsinaisesti halutaan saada selville, ja kysyä suuremmin siihen liittyviä kysymyksiä.**

Yhteenveto, osa 4:

10. Organisaation johtoa koskevat kysymykset: Mikäli organisaation johtamisjärjestelmä on poikkeuksellinen tai organisaatorakenne kovin monitasoinen, organisaation johto ei välttämättä ole käsitteenä yksiselitteinen.
11. Tietolähteet ja niiden luotettavuus: Kysymyssarja koettiin jossain määrin kuormittavaksi. On syytä miettiä tarkemmin, mitä varsinaisesti halutaan saada selville ja kysyä suuremmin siihen liittyviä kysymyksiä. Kysymysten muotoilussa ja vastausten tulkinnassa on hyvä huomioda, että kyseessä saattaa olla arkaluontoinen tema.

4.3.4 Vastaamisprosessiin liittyvät havainnot

Monissa palautteissa todettiin, että **kysely oli varsin kuormittava**. Kysymyksiä oli paljon ja muotoilut olivat monin paikoin monimutkaisia. Toisessa

organisaatiossa kysely toteutettiin englanniksi, mikä lisäsi kuormittavuutta sellaisille vastaajille, joiden äidinkieli on jokin muu. Erikoiset ja ennestään tuntemattomat kysymystyypit vaativat kognitiivista ponnistelua ja tuottivat vastaajille jonkin verran päänvaivaa. Toisaalta muutamat vastaajat erikseen kiittelivät kyselyn monipuolisuutta ja vaihtelevia kysymystyyppejä.

Kyselyn käsitteet eivät kaikilta osin soveltuneet tutkittaviin organisaatioihin.

Terminologia on tärkeää sen kannalta, että vastaajat ymmärtävät kysymykset siten kuin tutkija on ne tarkoittanut. Kyselyn käsitteistöä on syytä käydä läpi organisaatiokohtaisesti etenkin silloin, jos kyseessä on vähäisessäkin määrin epätyypillinen organisaatio. Tämän tutkimuksen yhteydessä käsitteistön muovaaminen kunkin organisaation kontekstiin jäi haastattelujen perusteella liian pintapuoliseksi: tietyt johtamiseen liittyvät käsitteet oli purettu organisaatioon sopiviksi, mutta koko kyselyä ei ollut kammattu läpi sillä ajatuksella, että nyt tutkittavat organisaatiot ovat erilaisia ja toinen toimii täysin eri alalla (ei-yritysmailma). Käsitteiden muokkaamisen sijaan vastaajia yritettiin valmistaa tähän kysymyksen ohjeistuksessa seuraavasti:

Vastaa sen mukaan, mikä parhaiten kuvaa sinun kokemustasi organisaatiosta. Jos termit eivät istu täydellisesti organisaatiossasi käytettävään kieleen, sovelta niitä parhaasi mukaan.

Voi olla, että kysymystyyppi ja vastaamisohje kokonaisuudessaan olivat sen verran kuormittavia, että tämä ohje jäi monelta huomaamatta tai vaihtoehtoisesti vastaajien valmiudet abstraktiin ajatteluun ja käsitteiden soveltamiseen olivat vaihtelevia.

Haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että vastaajien tausta saattoi vaikuttaa siihen, millä tavalla vastaajat analysoivat kysymystä ja omaa vastaustaan. Akateemisen tutkimuksen kanssa aiemminkin tekemisissä olleet vastaajat tuntuivat analysoivan keskimääräistä enemmän kysyjän motiiveja ja kysymysten taustoja. Toisaalta heiltä saattoi löytyä keskimääräistä enemmän soveltamiskykyä sellaisissa kysymysmuotoiluissa, jotka eivät suoraan soveltuneet organisaation kontekstiin. Vahvasti intuitiivisella otteella vastanneille henkilöille epäsopivat termit eivät aiheuttaneet niin suurta kuormitusta, mutta he saattoivat

ohittaa kyseiset käsitteet kokonaan harkitsematta lainkaan, voisivatko ne jollain abstraktilla merkitysten tasolla olla kuitenkin relevantteja.

Vastaajan mieliala voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin ja kysymysten tulkintaan. Mieliala voi näkyä selkeimmin motivaation, ilmapiirin ja tyytyväisyyden arvioinnissa, mutta myös muiden kysymysten kautta saatettiin kanavoida erilaisia tunteita. Ajankohtaiset konfliktit ja ristiriidat voivat vaikuttaa vastaajien välityksellä kyselyn tuloksiin. Tätä vaikutusta voitaisiin kontrolloida toistamalla kyselyä säännöllisin väliajoin ja toisaalta varmistamalla, ettei organisaatiossa ole käynnissä suuria kriisejä juuri kyselyn käynnistämisen hetkellä. Kyselyn ei ollut tarkoitus olla tyytyväisyyskysely, mutta jotkut vastaajat saattoivat silti käyttää kyselyä palauteväylänä organisaation johdolle.

jos on hiukkaakaan väsynyt ja huonolla tuulella, niin tommost toisten ihmisten toiminnan arviointii, ni siihen tulee sellanen Martta Marttyyri -lisä hyvin vauhdikkaasti.

Kysely ei tarjonnut mahdollisuutta ilmaista ristiriitaisia tai negatiivisia tuntemuksia. Vaikka esimerkiksi OCAI ei ole suunniteltu arvolatautuneesti ylistämään organisaatiota, vaan yksinkertaisesti hahmottamaan sen kulttuuristen piirteiden painotuksia, organisaation toimintaan tavalla tai toisella tyytymättömät henkilöt kokivat vastausvaihtoehdot ”yliposiitiivisiksi” ja turhautuivat, kun heillä ei ollut mahdollisuutta ilmaista tyytymättömyyttään organisaation toimintatapoja kohtaan. Tähän tarpeeseen reagoitiin kyselyn toisessa versiossa lisäämällä kyselyn viimeiseen osioon tyytyväisyysmittareita. Toisaalta on selvää, että kyselyn lopussa vastaan tulevat kysymykset eivät auta alkuvaiheessa mahdollisesti syntyvään turhautumiseen. Onkin tarpeen pohtia, voisiko kyselyn alkuun toteuttaa jonkinlaisen paineventtiilin, jonka kautta vastaajat voisivat kanavoida kritiikkiä ja tyytymättömyyttä.

Mä voin kuvitella et jos oli ärsyttänyt joku asia tai joku aikataulu tai joku riita jonkun kaa -- niin se olis saattanut olla sellanen palautteenantotilaisuus, et ah, olinpas tästä vihainen ja vastaan tähän tällä tavalla

Organisaation rajojen hahmottaminen voi olla vaikeaa epätyypillisissä organisaatioissa. Etenkin ensimmäisessä organisaatiossa organisaation rajat vaikuttivat haastattelujen perusteella hieman epämääräisiltä.

jos pitäis sellanen perinteinen organisaatiokaavio, että missä kukakin vastaa kenellekin, niin tähän olis ihan sikamonimutkainen organisaatio

Vastaajien käsitykset siitä, mitä kaikkia heidän tulisi ajatella, kun käsitellään organisaatiotasoisia ilmiöitä, vaihtelivat. Joidenkin kohdalla esiintyi myös pohdintaa omasta roolista ja kuuluvuudesta organisaatioon ja sitä kautta pystyvyydestä ja oikeutuksesta vastata kysymyksiin etäiseksi koetun organisaation kulttuurista. Kyselyyn vastaaminen tuntui kuitenkin vahvistavan omasta asemastaan epävarmojen henkilöiden kuuluvuuden tunnetta. Toisaalta monesta erilaisesta tasosta koostuvan organisaation voi olla hyvä pohtia, toimiiko yhteinen kysely koko organisaatiolle kaikilla sen tasoilla.

Koko organisaatiota koskevat kysymykset olivat vahvasti ryhmiin pohjautuvan ja toisistaan poikkeavia toimintoja sisältävän organisaation jäsenille vaikeita, sillä kovin yhtenäistä kokemusta nimenomaan organisaatiotason kulttuurista ei välttämättä ole. Moni vastaaja tiedosti tämän myös itse, ja se vaikutti aiheuttavan pohdintaa siitä, mikä on ”oikea” tapa vastata kysymyksiin. Todellisuudessa mitään oikeaa tapaa ei tietenkään ole, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi:

sano nyt vaan se sinun rehellinen mielipide niin se on se oikea vastaus.

Tutkijan kannalta on olennaista pyrkiä ymmärtämään, missä kontekstissa vastaaja muodostaa omaa vastaustaan. Oman ryhmän mahdollinen vahva arvomaailma tai ajatusten peilaaminen organisaation ulkopuoliseen maailmaan voivat vaikuttaa. Esimerkiksi organisaatio voidaan kokea dynaamiseksi kaltaistensa joukossa, mutta ei koko maailman kaikkien organisaatioiden mittakaavassa, esimerkiksi yrityksiin verrattuna.

Yhteenveto vastaamisprosessiin liittyvistä havainnoista:

1. Kysely oli varsin kuormittava.
2. Kyselyn käsitteet eivät kaikilta osin soveltuneet tutkittaviin organisaatioihin.
3. Vastaajan mieliala voi vaikuttaa kysymysten tulkintaan ja vastauksiin.
4. Kysely ei tarjonnut mahdollisuutta ilmaista ristiriitaisia tai negatiivisia tunteita.
5. Organisaation rajojen hahmottaminen voi olla vaikeaa epätyypillisissä organisaatioissa.

4.4 Tilastollinen analyysi

Tilastollisten menetelmien avulla testattiin kyselyn asteikkojen toimivuutta ja analysoitiin kyselyn luotettavuutta. On syytä huomata, että osa kyselyn taustalla toimivan teoreettisen mallin oletuksista voidaan testata vasta kulttuurinmuutos-tutkimuksen tulevaisu vaiheissa, jolloin muutosta on jo tapahtunut. Nyt käytössä oleva aineisto kuvasi vain kunkin organisaatiokulttuurin hetkellistä tilaa, eikä esimerkiksi tiedonkulun vaikutusta muutoksen edistymiseen tai sosiaalisen rakenteen mahdollisia muutoksia voitu tämän aineiston perusteella vielä tutkia. Näiden laadullista tietoa tuottavien muuttujien sekä teoreettisen mallin puutteista johtuen ei ollut aivan selkeää, mitä osia aineistoista oli tarkoituksenmukaista analysoida tilastollisilla menetelmillä. Aineistosta laadittiin muutamia eri versioita, joita testattiin erikseen. Molempien organisaatioiden kyselytuloksista muodostetun yhdistelmäaineiston vahvuutena on suurempi vastaajien määrä ($N = 58$). Toisaalta yhdistelmäaineistoon ei voitu sisällyttää ensimmäisen version jälkeen poistettuja tai lisättyjä muuttujia. Erilaiset aineistoversiot on koottu alle (Taulukko 3).

Taulukko 3: Aineistoversioiden erittely ja muuttujien lukumäärät.

Aineisto	Sisältö	Lkm
A1	Yhdistelmä kaikista soveltuvista muuttujista	30
A2	A1 ilman kuvailevia muuttujia	25
A3	A2 ilman organisaation ja ryhmän kulttuurin ristiriitaa kuvaavia kysymyksiä	20
A4₁	ORG1 aineisto kaikilla soveltuvilla muuttujilla	33
A4₂	ORG2 aineisto kaikilla soveltuvilla muuttujilla	35

Cronbachin alfakerroin ja kyselyn sisäinen yhtenäisyys

Cronbachin alfakerrointa tarkasteltiin eri aineistoversioiden kohdalla. Lisäksi laskettiin Cronbachin alfa-kertoimet organisaatiokohtaisille aineistoille, joista oli poistettu vain OCAI-kysymykset sekä avoimet kysymykset. Laskelma toteutettiin SPSS Statistics -ohjelmiston reliabiliteettianalyysin avulla. Tulokset on koottu alle (Taulukko 4).

Cronbachin alfa-kertoimen riittävästä arvosta on esitetty erilaisia mielipiteitä, eikä yksikäsitteistä alarajaa siis ole olemassa. Metsämuurosen (2006) mukaan 0,6 ylittäviä arvoja on pitkään pidetty ihmistieteissä reliabiliteetin kannalta riittävänä arvona. Toisaalta lukuisissa tutkimuksissa on nostettu rajaksi 0,7. Kaikkien versioiden kohdalla alfa-kertoimen arvo oli suurempi kuin 0,7, joten kyselyn sisäistä yhtenäisyyttä voidaan pitää tältä osin varsin hyvänä. Korkeimmat Cronbachin alfan arvot saatiin aineistolla A3 ($\alpha = 0,83$), josta oli siivottu pois kaikki ylimääräiset ja ristiriitaiset muuttujat sekä organisaatiokohtaisilla kokonaisaineistoilla ($\alpha_{\text{ORG1}} = 0,846$ ja $\alpha_{\text{ORG2}} = 0,829$).

Mikään yksittäinen muuttuja ei noussut esiin merkittävästi Cronbachin alfa-kertoimen heikentävänä tekijänä, mutta poistamalla kysymykset *Työryhmäni toimintatavat eroavat muun organisaation toimintatavoista*, *Organisaation sisäisten ryhmien välillä toimintatavoissa on eroja*, *Työryhmäni tavoitteet ja/tai arvot ovat ristiriitaiset suhteessa organisaation arvoihin* sekä *Jos työryhmäni arvot ovat ristiriitaisia, työryhmäni arvot tuntuvat tärkeämmiltä* olisi saatu parannettua kertoimen arvoa esimerkiksi ensimmäisen organisaation tapauksessa enimmillään 0,86 asti.

Taulukko 4: Cronbachin alfa-kertoimet.

Aineisto	Cronbachin alfa	Muuttujien lkm
A1 (yhdistelmä, kaikki)	0,768	30
A2 (yhdistelmä, mitattavat)	0,740	25
A3 (yhdistelmä, ristiriidaton)	0,830	20
A4 ₁ (ORG1, kaikki)	0,789	33
A4 ₂ (ORG2, kaikki)	0,765	35
Laajennettu ORG1	0,846	45
Laajennettu ORG2	0,829	47

Faktorianalyysi ja muuttujien korrelaatiot

Sopivien säätöjen valitsemiseksi ensin testattiin aineiston normaalisuutta. Viinouskertoimen ja huipukkuuden z-arvojen, Shapiro-Wilk-testin p-arvon ja histogrammien perusteella jouduttiin toteamaan, että suurinta osaa muuttujista ei voi-

da pitää normaalisti jakautuneena (Metsämuuronen 2006). Tämän perusteella valittiin ensisijaiseksi faktorianalyysin ekstraktointimenetelmäksi Costellon ja Osbornen (2005) suositusten mukaisesti suurimman uskottavuuden menetelmän sijaan pääakselifaktorointi. Rotaatio toteutettiin vinoneliö- eli *direct oblimin* -menetelmällä.

Faktorianalyysi suoritettiin kolmessa eri vaiheessa, jotta löydettiin tutkimusmenetelmän kannalta tarkoituksenmukainen muuttujakokoonpano. Jokaisen eri kokoonpanon kohdalla tarkasteltiin ennakkotestien ja kommunaliteettien avulla, soveltuuko aineisto alkuunkaan faktorianalyysiin. Kaiserin testi (*Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy*, KMO) testaa otoksen osuvuutta ja Bartlettin sväärisyystesti tutkii, ovatko korrelaatiomatriisin arvot nolliä (Metsämuuronen 2006). Metsämuuronen (2001) suosittelee, että KMO-testin arvon pitäisi olla yli 0,6 ja Bartlettin sväärisyystestin $p < 0,05$. Kommunalteetti selittää, kuinka suuri osa yksittäisen muuttujan vaihtelusta selittyy faktorianalyysiratkaisulla (Metsämuuronen 2001). Faktorianalyysin keskeisiä työvaiheita on kaikkein suurimpia välivaihetaulukoita lukuun ottamatta koottu liitteeseen F.

Faktorianalyysin kolmannella kierroksella rajattiin aineisto vain niihin muuttujiin, joiden alun perin oletettiin muodostavan yhteisöllisyyttä, tyytyväisyyttä, motivaatiota ja minäpystyvyyttä kuvaavat tekijät. Näiden joukosta karsittiin vielä pois muuttujat K5 (*Merkittävä osa työstäni tapahtuu yhteistyössä kollegoideni kanssa*) ja K31 (*Tiedän, mitä minulta odotetaan*), joiden kommunalteetti oli jäämässä merkittävän alhaiseksi. Alle (Taulukko 5) kootusta faktorimatriisista löydettiin jo varsin selkeitä teemoja, jotka nimettiin seuraavasti:

- 1) **Ryhmän yhteisöllisyys** (muuttuja K1-3)
- 2) **Tyytyväisyys** (muuttujat K17 ja K32-33)
- 3) **Minäpystyvyys** (muuttuja K28-30)
- 4) **Tukiverkko** (muuttujat K4 ja K23 - K4:llä lievä ristilataus faktorille 1)

Kolmen muuttujan faktoreita voidaan jo pitää kohtuullisen vahvoina, mutta vain kahden muuttujan varaan rakentuva Tukiverkko-faktori kaipaakaan jatkossa vahvistusta, mikäli se halutaan pitää mukana.

Taulukko 5: Faktorimatriisi.

	Faktori			
	1	2	3	4
K1 Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	,864	,047	,054	-,120
K2 Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	,505	-,085	,116	,245
K3 Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	,714	-,200	-,044	,144
K4 Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	,475	-,017	-,056	,583
K17 Olen ylpeä organisaatiostani.	-,172	-,793	,129	,183
K23 Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisäl- löissä.	-,016	,036	,031	,725
K28 Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	-,018	-,089	,699	,216
K29 Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	,137	,077	,663	-,065
K30 Koen, että teen töissä parhaani.	-,095	-,061	,698	-,055
K32 Työilmapiirimme on kannustava.	,237	-,705	,096	-,122
K33 Olen tyytyväinen organisaatiooni.	,061	-,959	-,110	-,119

On syytä mainita, että huolimatta viimeisen faktorianalyysikerroksen varsin onnistuneesta ratkaisusta tulokset eivät anna aiheutta vetää vahvoja johtopäätöksiä. Käsittelyssä ollut aineisto on pieni, eikä kaikkia muuttujia pidetty mukana analyysissä loppuun asti. Ensimmäisen ja toisen organisaation välissä kyselyyn tehtyjä muutoksia ei otettu tässä analyysissä huomioon. Analyysin kuluessa suoritettiin tosin erilaisia faktorianalyysikokeiluja myös muun muassa organisaatiokohtaisille aineistoille. Nämä analyysit eivät tuottaneet juurikaan uusia havaintoja, minkä lisäksi aineiston koko kutistui organisaatiokohtaisissa aineistoissa jo niin pieneksi, ettei tuloksia voida pitää luotettavina.

Aineiston pienestä koosta johtuen kokeiltiin lopuksi vielä *varimax*-rotatoitua pääkomponenttianalyysiä, joka tuottaa jossain määrin samankaltaisia tuloksia faktorianalyysin kanssa (Kaplan & Saccuzzo 2005). Kyse ei ole faktorianalyysin versiosta, vaan menetelmästä, joka kokoaa muuttujia ryppäisiin, jotka selittävät niiden vaihtelua korreloimatta välttämättä toistensa kanssa (Metsämuuronen 2001). Tulos oli vastaava, kuin edellä faktorianalyysissä, sillä poikkeuksella että muuttuja K4 painottui komponentin 4 sijaan enemmän komponentille 1.

Keskihajonta

Eräiden mittareiden antamien tulosten hajanaisuutta tutkittiin tarkastelemalla havaintoarvojen keskihajontatunnuslukuja. Tarkoituksena oli ennen kaikkea sel-

vittää, voidaanko kyseisistä muuttujista saada yhteneväistä tietoa, joka kertoisi jotakin organisaatiokulttuurin tilasta. Näiden muuttujien keskihajonnat on esitelty liitteessä F. Etenkin ensimmäisessä organisaatiossa tiettyjen kysymysten vastauksissa oli jonkun verran hajontaa. Hajanaisuus ei kuitenkaan vielä tee mitta-reista kelvottomia, vaan se voi antaa arvokasta tietoa kulttuurin hajanaisuudesta kyseisessä asiassa. On syytä arvioida, voidaanko myös muuttujan hajanaisuudesta tehdä johtopäätöksiä organisaatiokulttuurin tilasta ja onko muuttujan arvojen kehittymistä yhtenäisempään tai entistä hajanaisempaan suuntaan tarkoituk-senmukaista seurata tutkimuksen edetessä.

4.5 Yhteenveto tuloksista

Edellä esiteltiin testauksen tuloksia, joiden perusteella on tarkoitus arvioida kyse-lyn toimivuutta ja luotettavuutta sekä tehdä suosituksia kyselyn jatkokehittämis-tä varten. Tutkimuksessa kerättiin aineistoa rinnakkain useilla eri menetelmillä. Eri menetelmien tuottamat tulokset tukivat toisiaan monessa asiassa ja toivat arviointiin erilaisia näkökulmia.

Kyselyn toimivuuden kannalta myönteistä oli se, että kysely tuotti tuloksia, jotka vastasivat organisaatioissa vallitsevaa käsitystä organisaatiokulttuurin tilasta. Kyselyä kiiteltiin ajatusten herättämisestä ja pidettiin ennen kaikkea keskus-te-lunavauksena hyödyllisenä. Kyselyn luotettavuutta tukivat havainnot siitä, että merkittäviä epäselvyyksiä tai tulkinnanvaraisia kysymyksiä ei noussut esiin. Val-taosa kyselyn ensimmäisen version epäkohdista onnistuttiin korjaamaan jo toi-seen versioon mennessä. Tilastollisessa analyysissä kyselyn reliabiliteetti todet-tiin sisäisen yhtenäisyyden näkökulmasta hyväksi ja faktorianalyysi vahvisti muu-tamia kyselyn suunnitteluvaiheessa tehtyjä oletuksia.

Kyselyn luotettavuutta kyseenalaistavia tuloksia löytyi jonkin verran, mikä antaa aihetta jatkaa kyselyn kehittämistä. Kyselyn ja erityisesti OCAI-pohjaisen kulttuu-rin tyypityksen kuormittavuus nousi esiin sekä haastatteluissa että arviointiluoki-tuksessa, ja myös vastaajien keskeytystilastot tukivat tätä havaintoa. OCAI-osaan liittyi muitakin ongelmia: vastausvaihtoehtojen puutteet ja kehnot sanavalinnat paitsi turhauttivat vastaajia, myös mahdollisesti vääristivät tuloksia. Tietolähteiden kartoitukselle ei tunnu olevan kovin vahvoja perusteluita. Samoin ryhmiin kuulumisen kartoituksen relevanssi jäi epäselväksi. Faktorianalyysikokeilujen

perusteella huomattiin, että kyselystä ei näiden aineistojen avulla saada luotettavasti muodostettua selkeää ja yksikäsitteistä faktorirakennetta. Joitain varovaisia huomioita voidaan kuitenkin nostaa esiin tulevaa kehitystyötä varten. Faktorianaalyyssissä kehnosti suoriutuneiden muuttujien tarpeellisuus on syytä kyseenalaistaa. Kaiken kaikkiaan faktorianaalyyssin tuloksia tulee tulkita suurella varovaisuudella pienen vastaajamäärän takia, mutta ne voivat näyttää suuntaa jatkokehitykselle.

Vastaamiseen vaikuttaneista satunnaisista virhelähteistä erityisesti mieliala ja vastaustyyli korostuivat. Tyytymättömiä vastaajia turhautti suuresti kriittisten vastausvaihtoehtojen puute, joten voimakkaat hetkelliset tai pitkäkestoisemmat tunteet luultavasti kanavoituivat kyselyn muihin vastauksiin. Vastaustyyli saattoi vaikuttaa etenkin kognitiivista ponnistelua vaativissa kysymyksissä siten, että intuitiivisesti ja nopeasti vastaavat henkilöt eivät välttämättä nähneet vaivaa vastataksaan tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta hitaammat vastaajat saattoivat käyttää enemmän aikaa kysymyksen taustojen ja kysyjän motiivien pohtimiseen, mikä saattoi niin ikään vaikuttaa heidän vastauksiinsa.

5 Keskustelu ja johtopäätökset

Tämä luku on eräänlainen yhteenveto tehdystä työstä ja tuloksista. Edellä kuvattuja tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen toteutusta, luotettavuutta ja rajoituksia arvioidaan kriittisesti. Lopuksi tehdään ehdotuksia jatkotutkimuskohteista sekä esitellään tutkimuksen loppupäätelmät.

5.1 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten organisaatiokulttuuri määritellään ja mitkä ovat organisaatiokulttuurin mitattavat tekijät. Toinen tutkimuskysymys käsitteli organisaatiokulttuurin mittaamiseen tarkoitetun kyselyn toimintaa ja luotettavuutta. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä etsittiin ehdotuksia kyselytyökalun kehittämiseen tulevia tutkimuskohteita varten.

5.1.1 Organisaatiokulttuurin määrittely ja mittaaminen

Organisaatiokulttuurin määrittelyn ja mittaamisen tueksi toteutettiin laaja kirjallisuuskatsaus erilaisista organisaatiokulttuuria käsittelevistä tutkimuksista, näkökulmista ja määritelmistä. Organisaatiokulttuuri määriteltiin mm. Scheinin (1984; 1990), Denisonin (1996), Banduran (2001), Vaiseyn (2009) sekä Ghoshin ja Srivastavan (2014) näkökulmia yhdistellen sosiaalis-kognitiivisena, jatkuvasti muuttuvana rakenteena, joka muovaa organisaation jäsenten käyttäytymistä, muovautuu organisaation jäsenten käyttäytymisen vaikutuksesta ja manifestoituu kokoelmana kulttuurisia ilmentymiä, jotka pohjautuvat organisaation sisäiseen ja ulkoiseen sosiaaliseen ympäristöön ja vaikuttavat organisaation jäsenten tiedostamattomaan kognitioon.

Granrothin väitöskirjatutkimus asetti raamit ja tavoitteet organisaatiokulttuurin ja sen muuttamisen mittaamiselle. Organisaatiokulttuurin muuttamista tarkasteltiin erityisesti Labiancan ym. (2000), Canaton ym. (2013) ja Ansarin ym. (2010) tutkimusten pohjalta toimintatapojen ja merkitysten muuttamisen kautta sekä ympäristön vaikutukset huomioiden. Organisaatiokulttuurin vallitsevan kulttuurin tutkimisen pohjaksi valittiin Competing Values -viitekehys, joka käsittelee

kulttuuria neljän arkkityypin - yhteisön, kehittämisen, kilpailun ja hallinnon - näkökulmasta (Cameron & Quinn 2006).

Kyselytyökalussa organisaatiokulttuurin tyyppiä määrittävän CVF-viitekehyksen ulottuvuuksia täydennettiin yksilön motivaatiota ja voimavaroja, organisaation ja ryhmien yhteisöllisyyttä sekä muutoksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä tutkivilla muuttujilla. Yksityiskohtaisempi vastaus tutkimuskysymykseen on esitelty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä luvussa 2.4.

5.1.2 Kyselyn toiminta ja luotettavuus

Kyselyn kykyä mitata organisaatiokulttuuria luotettavasti testattiin kahdessa organisaatiossa ja tutkittiin haastattelujen, arviointiluokituksen ja tilastollisten menetelmien avulla. Testauksen tulokset on esitelty yksityiskohtaisesti luvussa 4.

Kyselyn toiminta

Yleisesti ottaen kysely vaikutti tuottavan organisaatioiden kannalta relevanttia ja oikeansuuntaista tietoa vallitsevan organisaatiokulttuurin tilasta. Kyselyn tulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset herättivät ajatuksia ja antoivat viitekehyksen, jonka puitteissa organisaatio pystyi käymään keskustelua. On kuitenkin selvää, että kysely tarvitsee rinnalleen laadullisia menetelmiä, joiden avulla voidaan hankkia tietoa kyselyn tulosten tulkinnan tueksi.

Haastatteluissa, kyselyn palautteissa sekä kyselyn keskeyttämistilastoissa havaittiin, että erityisesti kyselyn ensimmäinen osa,OCAI-työkaluun perustuva kulttuurin tyypitys oli vastaajille varsin kuormittava tehtävä. Suurimmalle osalle ennestään tuntemattoman kysymysformaatin omaksuminen ja organisaatiotasojen kulttuuristen piirteiden pohtiminen vaativat vastaajilta kognitiivista ponnistelua. Lisäksi erityisesti kyselyn ensimmäisessä versiossa OCAI:n vastausvaihtoehdot sisälsivät puutteita ja organisaation kontekstiin soveltumattomia käsitteitä, mikä heikensi työkalun toimivuutta.

OCAI on alun perin luotu organisaation johdon työkaluksi, ja joissain aiemmissa tutkimuksissa on kyseenalaistettu sen soveltuvuus henkilöstön näkemysten mitaamiseen. Tässä tutkimuksessa kyseinen kyselytyökalun osa keräsi huomattavia määriä kriittistä palautetta muun muassa kuormittavuudestaan ja näkökulman

soveltumattomuudesta erityisesti ensimmäisessä organisaatiossa. On syytä pohdita, onko tämä osoitus työkalun toimimattomuudesta a) yleisesti henkilöstön näkemysten mittaamisessa tai b) tässä nimenomaisessa organisaatiossa vai kenties c) siitä, ettei se sovellu fragmentoituneen tai ryhmiin jakautuneen kulttuurin piirteiden mittaamiseen. Suuri osa kritiikistä kumpusi tosin siitä, että kysymyksiin valittuja käsitteitä ei ollut sovitettu riittävässä määrin juuri kyseisen organisaation kontekstiin. Työkalu saattaa palvella paremmin tarkoitustaan organisaation johdon näkemysten mittaamisessa, sillä näkökulma ja kulttuurin hahmottamisen kieli voivat olla erilaisia. Toisaalta pelkästään johdon näkökulma organisaatiokulttuurista on huomattavan yksipuolinen kuvaus monimutkaisesta ja -tasoisesta ilmiöstä. Sekä organisaation jäsenten että johdon kokemus kulttuurista on todellinen, mutta ne eivät välttämättä ole yhteismitallisia.

Haastattelujen ja kyselyn yhteydessä kerätyn palautteen perusteella moni piti kyselyä varsin kuormittavana. Keskimääräiset vastausajat eivät olleet poikkeuksellisen pitkiä, joten ajallisen kuormituksen sijaan kyse lienee enemmän henkisesti kuormituksesta. Oli tosin niitäkin, joiden mielestä kyselyyn vastaaminen oli helppoa ja mielekästä. Tällaisia vastaajia tuntui yhdistävän yleinen mielenkiintoa aihepiiriä ja kyselyn teemoja kohtaan.

ei organisaatiokulttuurin kartoitus tarttis olla vaan jonkun tuhannen henkilön yrityksien etuoikeus pystyä tekeen. Tai että jos löytyy jotain oivalluksia jolla voi tehdä kymmenen henkilön organisaation organisaatiokulttuurin kartoituksen tai näin, niin sehän on loistava juttu.

Asenteet kyselyä kohtaan vaihtelivat organisaatioiden sisällä. Monet organisaation jäsenet kyseenalaistivat molemmissa organisaatioissa sitä, johtaako kysely lopulta mihinkään. Pelkkä kyselyn täyttäminen ei vielä itsessään saa aikaan pitkäkestoisia vaikutuksia, vaikka se nostaisikin tärkeitä teemoja ihmisten mieleen. Jos kyselyyn vastanneetkin olivat skeptisiä sen suhteen, onko kyselyllä mitään vaikutusta organisaation tulevaisuuteen, voitaneen perustellusti kysyä, kuinka suuri osa ei samasta syystä ensinkään motivoitunut vastaamaan kyselyyn.

tää kuulostaa kauheen kyyniseltä ja ehkä tämmöst ei saa sanoa - mut mul on sellanen käsitys et yleensä tällaset kyselyt ei johda yhtään mihinkään -- Et ehkä jotain ajatuksia herättää mut en usko et sil on niinku hirveen suurta merkitystä. Mä toivosin et olis.

Muutama vastaaja kyseenalaisti kyselyn anonymiteetin laajasti kerättyjen taustatietojen takia. On selvää, että laajojen taustatietojen ja itse asiassa jo tiedonkeruumenetelmänä käytetyn Webropolin kautta tutkijoilla olisi halutessaan mahdollisuus tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Näin ei tietenkään tutkimuseettisistä syistä tule tehdä tulosten analysoinnin tai esittelyn yhteydessä. Laajat taustatiedot kuitenkin mahdollistavat olennaisten tekijöiden etsimisen datan joukosta. Tähän on jatkossa syytä kiinnittää huomiota jo siinä vaiheessa, kun kyselyä lanseerataan tutkittavaan organisaatioon. Nyt luottamuksellisuutta korostettiin kyselyn alkusaatteessa, mutta ei ilmeisesti riittävässä määrin.

Haastatteluista, tulosten esittelytilaisuuksissa käydyistä keskusteluista sekä kyselyn mukana kerätystä palautteesta kävi ilmi, että kysely oli vaikuttanut jossain määrin ihmisten mielialoihin ja että sen täyttäminen oli pääsääntöisesti koettu ajatuksia herättäväksi ja oman työn kehittämisen kannalta hyödylliseksi.

Vaikutti positiivisesti mielialaan, ja tää haastattelu erityisesti. Täähän on kuin coachingia ja sparrausta, lähtee ajatukset liikkeelle.

On hyvä muistaa, että tutkimus on itsessään jo interventio tutkittavaan organisaatioon. On mahdotonta tietää ennalta, millainen vaikutus tutkimuksen toteuttamisella on organisaatiossa. Tutkimuksen tarjoama ajattelun viitekehys saatetaan omaksua organisaatiossa hyvinkin suoraviivaisesti tai vaihtoehtoisesti sitä voidaan hylkiä osin tai kokonaan voimakkaasti. Toisaalta haastattelujen perusteella pelkkä kyselyn täyttäminen ei aiheuttanut ainakaan tietoisella tasolla pitkäaikaisia vaikutuksia.

Kyselyn luotettavuus

Kyselyn luotettavuutta testattiin arviointiluokituksen, kognitiivisten haastattelujen ja tilastollisten menetelmien avulla. Lisäksi hyödynnettiin kyselyn yhteydessä kerättyä palautetta. Luotettavuutta analysoitiin perinteisten käsitteiden, validiteetin ja reliabiliteetin, lisäksi erikseen kysymysten ymmärrettävyyden ja kyselyn täyttämisen kuormittavuuden näkökulmasta.

Kysymysten ymmärrettävyydessä ei ollut tulosten perusteella suuressa mittakaavassa ongelmia. Suurimmat kysymysten ymmärtämiseen liittyvät vaikeudet olivat selkeästi kontekstiriippuvaisia. Tämä antaa aihetta kiinnittää entistä tarkempaa

huomiota siihen, että kyselyn sanavalintoja ja viitejoukkoja muovataan aina kulloiseenkin organisaatioon sopivaksi yhteistyössä organisaatioon kuuluvien tai sitä hyvin tuntevien ihmisten kanssa.

Kuormittavuudella saattaa olla vaikutusta käyttäjien kokemusten lisäksi myös kyselyn luotettavuuteen. Etenkin ensimmäisessä organisaatiossa keskeytysten määrä oli varsin suuri ja vastausprosentti jäi heikoksi, minkä voidaan vähintään osittain olettaa johtuvan kyselyn vaatimista ponnisteluista. Kyselyn ensimmäisen version jälkeen erityisesti kuormittavaan OCAI-osaan tehtiinkin parannuksia, ja toisen version palaute kuormittavuuden osalta jäi huomattavasti vähäisemmäksi. Toisaalta toisen organisaation kohdalla organisaation jäsenten harjaantuneisuus tämänkaltaisten teemojen pohdintaan saattoi tehdä kyselyn täyttämisestä keskimääräistä helpompaa. Joka tapauksessa on syytä pohtia, voiko kyselyn kuormittavuutta jatkossa entisestään keventää ilman, että keskeisistä mittareista joudutaan luopumaan.

Yksi kyselyn validiteetin testauksen kannalta keskeinen puute oli organisaatiokulttuuria kuvaavien teemojen välisten riippuvuus- ja vaikutussuhteiden heikko määrittely kyselyn taustalla toimivassa teoreettisessa mallissa. Lisäksi monet muuttujat eli kysymykset liitettiin osaksi useampaa eri teemaa, mikä teki mallista jokseenkin sekavan. Tilastollisilla menetelmillä suoritettu pintaraapaisu mallin testaamiseen osoitti, että kysymykset eivät kuvaa tarkasti juuri niitä tekijöitä, joihin ne on mallissa alustavasti liitetty. Se ei vielä tarkoita, että kysymykset itsessään olisivat keinoja, sillä käytännössä ainakin osa kyselystä vaikuttaa tuottavan organisaatioiden kannalta relevanttia ja paikkansapitävää tietoa. Kehitystyötä on syytä jatkaa. Kysely kannattaa käydä läpi systemaattisesti tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Lisäksi kyselyn taustalla oleva teoreettinen malli kannattaa päivittää ja jokaisen kysymyksen tarkoituksenmukaisuutta arvioida yksitellen.

Kyselyn sisäinen yhtenäisyys todettiin Cronbachin alfa-kertoimen perusteella varsin vahvaksi. Toisaalta herää kysymys, mitä reliabiliteetilla ylipäättään tarkoitetaan silloin, kun tutkittavana on kontekstiriippuvainen ja jollain tavalla uniikki, mutta jatkuvasti muuttuva ilmiö? ”Saattaisiin vastata toisella kertaa ihan eri tavalla” oli varsin yleinen kommentti moniin kyselyn kysymyksiin. Heikentääkö tämä

kyselyn reliabiliteettia? Voiko kulttuurin mittaaminen tässä mielessä ikinä olla reliabiliteetiltään vahvaa?

5.1.3 Kyselyn kehitysehdotukset

Kyselyn testauksen ja laajan teoriakartoituksen valossa kyselyn kehittämistä kannattaa jatkaa. Tässä luvussa on koottu yhteen keskeiset kehitysehdotukset tulevia tutkimuskohteita varten. Kyselyn eri osiin kohdistuvia havaintoja on eritelty yksityiskohtaisemmin luvussa 4.3.

Yleisesti ottaen jatkokehityksessä kyselyä kannattaa tiivistää kuormittavuuden vähentämiseksi. Kyselyn käsitteet, määritelmät ja viiteryhmät on muokattava yhdessä tutkittavan organisaation kanssa kyseisen organisaation kontekstiin sopivaksi. Mikäli mahdollista, kyselyä ei kannata ajoittaa välittömästi organisaatiossa sattuneen konfliktin jälkeen. Joka tapauksessa kyselyn yhteyteen kannattaa luoda mahdollisuus ilmaista myös ristiriitaisia tai negatiivisia tunteita, jotta ne eivät kanavoidu hallitsemattomasti muiden kysymysten kautta.

Edellä mainittujen koko kyselyä koskevien kehitysehdotusten lisäksi testauksessa nousi esiin muutamia yksittäisiä ehdotuksia kyselyn eri osien kehittämiseen. Kuormittavaksi koettua OCAI-työkalun pohjalle rakennettua ensimmäistä osaa on syytä kehittää runsaasti. Vastaajien huomiosta osa vaikutti kuluvan kysymysten sisältöjen sijaan kysymysformaatin taustalla vaikuttavien olettamusten ja motiivien arviointiin. Jatkossa kannattaa harkita kyselyn tämän osion taustalla vaikuttavan Competing Values -viitekehyksen ja OCAI-työkalun esittelemistä organisaation jäsenille jo ennen kyselyn avautumista. Tämä voisi helpottaa kysymyksiin keskittymistä ja vähentää itse formaatista syntyvää kuormitusta. Esittelyn voisi toteuttaa esimerkiksi organisaation jäsenten ja tutkijoiden yhteisessä aloitustilaisuudessa, joka käynnistäisi tutkimuksen virallisesti.

Tällainen selkeä alkupiste ja tutkijoihin tutustuminen voisi samalla motivoida ja sitouttaa organisaation jäseniä tutkimukseen. Tämän tutkimuksen yhteydessä toisessa organisaatiossa toteutettiin tutkimuksen aloitusvaiheessa organisaation johdon ja tutkijoiden voimin lyhyt videoesittely, jonka tavoitteena oli innostaa ihmisiä osallistumaan tutkimukseen. Ei voida suoraan sanoa, että kyseisen orga-

nisaation korkeampi vastausprosentti johtuisi yksinomaan aloitusvideosta, mutta sen avulla pystyttiin viestimään organisaation johdon sitoutumista tutkimukseen.

Lisäksi ensimmäisen osan vastausvaihtoehtojen puutteita kannattaa jatkossakin kompensoida tarjoamalla vastaajille mahdollisuus täydentää tai perustella vastustaan kunkin kysymyksen jälkeen. Kyselyn toisen ja kolmannen osan kysymykset kannattaa kohdistaa koskemaan samaa ryhmää. Kolmannen osan väittämiin suositellaan lisättäväksi mahdollisuus ilmaista tietämättömyytensä eli *en tiedä* -vaihtoehto. Lisäksi kolmannessa osassa olevien organisaation ja ryhmän välisiä ristiriitoja koskevien kysymysten sekä neljännessä osassa käsiteltyjen tietolähteiden kohdalla on syytä pohtia, mitä kysymyksillä varsinaisesti halutaan saada selville ja kysyä suuremmin siihen liittyviä kysymyksiä.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin nostamaan tärkeitä havaintoja organisaatiokulttuurin tutkimuksen ja mittaamisen tueksi rakennettavien työkalujen kehittämiseen liittyen. Organisaatiokulttuuri ilmiönä on haasteellinen tutkimuskohde. Ei ole olemassa objektiivisia totuuksia, joihin vertaamalla organisaatiokulttuuria koskevat mittaustulokset voitaisiin todeta valideiksi. Mittausmenetelmän luotettavuutta on arvioitava salapoliisin lailla useista eri näkökulmista. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota erilaisten virhelähteiden kontrollointiin. Juuri näin tässä tutkimuksessa toimittiin.

Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin syytä tulkita varovaisesti. Yksi syy tähän on varsin pieni aineisto: kyselyä testattiin vain kahdessa organisaatiossa ja etenkin ensimmäisessä testaajien määrä jäi varsin alhaiseksi. Pieni vastaajamäärä ei automaattisesti heikennä tulosten tieteellistä arvoa, mutta rajoittaa kyllä niiden yleistettävyyttä (Jones et al. 2005). On huomioitava myös se, että molemmat testauksessa mukana olleet organisaatiot olivat jossain määrin epätyypillisiä toimintansa järjestämisen ja johtamiskulttuurinsa osalta. Testauksen tulosten yleistettävyyttä voidaan jatkossa vahvistaa jatkamalla testausta erilaisissa, eri aloilla toimivissa, erikokoisissa organisaatioissa, joista löytyy laaja kirjo erilaisista taustoista tulevia ihmisiä ja erilaisia tehtäväkuvia.

Itse tutkimuksen toteutuksessa on muutamia seikkoja, jotka on syytä nostaa esiin. Kognitiivisten haastattelujen toteutus olisi voinut olla systemaattisempaa. Kokeneempi haastattelija olisi luultavasti saanut enemmän irti haastateltavista sekä pystynyt ohjaamaan keskustelua oikeille urille. Haastattelun kysymysten paremmalla muotoilulla olisi voitu rohkaista vastaajia kuvailemaan ajatteluprosessiaan vielä vapaammin. Ajankäytöllisesti olisi ollut järkevää toteuttaa kysymysten arviointiluokitus ennen haastattelujen aloittamista, jolloin haastattelukysymykset olisi voitu suunnata erityisesti ongelmalliseksi epäiltyihin kysymyksiin. Belson (1981) suosittelee yhteen kysymystestaushaastatteluun käsiteltäväksi 2-3 kysymystä, mutta edes 5-8 kriittisimpään kysymykseen rajaaminen olisi mahdollistanut näiden kysymysten syvällisemmän käsittelyn haastatteluissa. Kyselyn taustalla olevan teoreettisen mallin epämääräisyys sekä monipuolinen kysymysten kirjo vaikeutti tilastollisen analyysin toteuttamista. Tämän ja pienen vastaajamäärän vuoksi faktorianalyysistä on syytä vetää vain hyvin varovaisia johtopäätöksiä.

Gioian ym. (2012) mainitsevat liian tutun organisaation tutkimiseen liittyen riskinä, että tutkija uppoutuu niin kiinteästi organisaatioon, mikä alkaa vaikuttaa hänen kriittisyyteensä ja tulkintoihinsa. Gioia ym. viittaavat ennen kaikkea tutkijoihin, jotka osallistuvat organisaation toimintaan voidakseen tarkkailla sen kulttuuria. Ensimmäisen tutkimukseen osallistuneen organisaation kohdalla on syytä pohtia, onko tutkijan ja organisaation tuttuudella jotakin merkitystä tutkimuksen toteutuksen tai tulosten kannalta. Tutkimuksen kirjoittaja on itse toiminut kyseisessä organisaatiossa muutamia vuosia sitten. Ei ole syytä epäillä, että organisaation tuttuus heikentäisi tutkijan arvostelukykyä suhteessa tutkimuksen varsinaiseen aiheeseen eli kyselyn toimivuuden ja luotettavuuden arviointiin. Tuttuudesta voidaan kenties katsoa olevan jopa etua siinä mielessä, että oli hyvin helppo ymmärtää haastateltavien esiin nostamia ristiriitoja kyselyn kysymysten ja organisaation todellisuuden välillä. Sen sijaan on syytä pohtia, vaikuttiko haastattelijan tuttuus haastateltavien käyttäytymiseen ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluissa esiin nousseiden kommenttien perusteella jotkut haastateltavat arvostivat sitä, että tutkija ymmärsi toimintaympäristön ja organisaation erityispiirteet. Tämä saattoi rohkaista antamaan suoraa palautetta kyselystä ja uskoutumaan haastattelijalle. Toisaalta osassa organisaation toimijoista tuttuus saattoi herättää haluttomuutta kertoa kaikkea tai osallistua ylipäättään jatkohaastattelui-

hin kyselyn täyttämisen jälkeen. Toteutuneissa haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt pidättyvää palautteen antamisesta.

Huolimatta tutkimuksessa hyödynnetyistä tilastollisista menetelmistä kyseessä on kuitenkin varsin laajoilta osin laadullinen tutkimus. Gioian ym. (Gioia et al. 2012) mukaan hyvän laadullisen tutkimuksen edellytyksiä ovat muun muassa 1) hyvä tutkimuskysymys ja laaja aineisto, 2) hyvä haastattelurunko, joka keskittyy tutkimuskysymysten ratkaisemisen eikä sisällä johdattelevia kysymyksiä sekä 3) diplomaattisuus, tahdikkuus, läpinäkyvyys ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin säilyttäminen. Lisäksi Gioia ym. toteavat, että tutkijan on myös syytä rohjeta tarvittaessa muokata tutkimuskysymyksiä ja tutkimusmenetelmää sen mukaan, millaisia muutostarpeita tutkimuksen edetessä ilmenee.

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan johdonmukaisesti, rehellisesti ja läpinäkyvästi tutkimuksen eri vaiheita ja matkan varrella tapahtuneita käännteitä. Tutkimuskysymykset ovat eläneet tutkimuksen edetessä ja tutkimusmenetelmiä on täydennetty, kun siihen on havaittu tarvetta. Haastattelut toteutettiin parhaan osaamisen mukaan tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ja heidän anonymiteettiään kunnioittaen. Aineiston laajuus ja haastattelujen systemaattisuus jättävät hieman parantamisen varaa, mutta kaiken kaikkiaan tutkimuksen toteutusta voidaan pitää olosuhteet huomioon ottaen varsin onnistuneena.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kyselytutkimuksen tulokset perustuvat vain yhteen varsin subjektiiviseen lähteeseen eli vastaajien raportointiin. Tästä seuraa se, että kyselyn tulokset eivät kuvasta objektiivista totuutta tutkittavasta ilmiöstä vaan jäsenten subjektiivista kokemusta siitä. Organisaatiokulttuurin ollessa kyseessä tuollaista objektiivista totuutta ei muutenkaan ole mahdollista saavuttaa, mutta asiaan on silti syytä kiinnittää huomiota. Tulosten kattavuutta ja luotettavuutta tapaustutkimuksissa voidaan parantaa keräämällä kyselyn rinnalla dataa myös muilla menetelmillä. Kyselyn rinnalla suositellaan siis käytettäväksi esimerkiksi haastatteluja, organisaation toiminnan tarkkailua tai organisaation materiaaleihin tutustumista. Näin on mahdollista paitsi löytää syitä ja vahvistuksia kyselyn tuloksista tehtäville havainnoille, myös saada kyselyn tutkimusaluetta laaja-alaisempi näkökulma tutkitavaan ilmiöön ja paikata kyselyn mahdollisia sokeita pisteitä.

Tässä diplomityössä tutkittu kysely on yksi Granrothin väitöskirjatutkimuksen keskeisistä työkaluista. Kyselyä on tarkoitus käyttää osana monimenetelmätutkimusta, jossa kyselyn tuottamaa kvantitatiivista dataa käsitellään yhdessä kvalitatiivisten menetelmien, kuten haastattelujen, kautta kerättävän tiedon kanssa. Tämän tutkimuksen aikana havaittiin, että kyselyn tuloksista on vaikea vetää järkeviä johtopäätöksiä ilman muuta taustoittavaa materiaalia. Organisaation jäsenten haastattelut auttoivat rakentamaan kontekstia kyselyn tulosten ympärille ja tulosten käsittely yhdessä organisaation johdon kanssa vahvisti ja tarvittaessa myös korjasi tuloksista vedettyjä johtopäätöksiä. Näitä menetelmiä kannattaa käyttää jatkossakin, jotta kyselyn aineistoa pystytään hyödyntämään kattavasti. Toisaalta on huomioitava, että tutkimus on mitä suurimmassa määrin myös interventio, joka osaltaan vaikuttaa organisaation jäsenten tulkintoihin ja organisaatiossa valittavaan suuntaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tulosten ja onnistumisen mittaamista vierastetaan aatteellisessa toiminnassa. Tyypillisesti yritysmaailmassa käytetyt termit, kuten tuloksellisuus, riskinotto, kilpailullisuus ja yrittäjähenkisyys koettiin aatteellisen organisaation toimintakulttuuriin soveltumattomiksi. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka laajasti tällainen näkemys vallitsee muissa aatteellisissa tai vapaaehtoistoimintaan nojaavissa organisaatioissa. On mahdollista, että aatteelliseen toimintaan on tarpeen luoda omiin käsitteisiin nojaavia työkaluja ja mittaristoja, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta voidaan seurata ja siten hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja ohjaamisessa.

Joka tapauksessa on selvää, että mikäli kyselyä halutaan hyödyntää erilaisilla toimialoilla, kannattaa kyselyn terminologiaa muovata huolellisesti kyseiselle toimialalle sopivaksi. Tätä varten voi olla hyödyllistä pohjustaa omaa ymmärrystä kyseisen toimialan kontekstista, kielestä ja käsitteistä esimerkiksi teemallisilla fokusryhmähaastatteluilla tai pilottitestauksella.

Lopuksi on todettava, että myös kyselyn validiteetin todentamista on syytä jatkaa tulevissa tutkimuskohteissa. Kyselyn taustalla olevaa teoreettista mallia kannattaa tarkentaa nyt esitettyjen tutkimustulosten avulla, ja tarkennettua mallia kannattaa tulevissa tutkimuskohteissa testata konfirmatorisen faktorianalyysin avulla. Validiteettia ei voida aukottomasti ratkaista yhden tai kahden tutkimuskoh-

teen avulla, vaan jokainen tutkimus tuottaa uutta tietoa sen toteamisen tueksi (Kaplan & Saccuzzo 2005). Kyselyn validiteettia on jatkossa syytä tarkastella nyt käytettävissä ollutta aineistoa laajemman otoksen avulla.

5.4 Loppupäätelmät

Tässä tutkimuksessa arvioitiin ja testattiin organisaatiokulttuurin mittaamiseen kehitetyn kyselytyökalun toimivuutta ja luotettavuutta rinnakkain useilla eri menetelmillä. Tavoitteena oli selvittää, 1) mitä organisaatiokulttuuri on ja miten sitä mitataan, 2) miten kyseinen kyselytyökalu toimii ja onko se luotettava sekä 3) miten kyselytyökalua voidaan kehittää tulevia tutkimuskohteita varten. Pitemmän tähtäimen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja auttaa siten niin johtajia kuin organisaatioiden jäseniäkin toimimaan vaikuttavammin organisaatioissaan.

Tutkimuksessa esiteltiin kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta organisaatiokulttuurin määritelmien laajaa kirjoa ja ilmiön monitasoista ja monimutkaista luonnetta. Juuri tämän kompleksisuuden takia organisaatiokulttuurin mittaaminen kyselyn avulla on suuri haaste. Vaikka kulttuurin näkyviä ja tietoisia ilmentymiä voidaan dokumentoida, on piilevien merkitysten ja olettamusten tasolle pureutuminen huomattavan vaikeaa.

Kyselyn laatimisprosessi oli kaiken kaikkiaan jossain määrin nurinkurinen, minkä sittemmin huomattiin vaikuttavan kyselyn validiteetin arviointiin ja erityisesti tilastollisten menetelmien hyödynnettävyyteen. Lisäksi testaukseen osallistuneista organisaatioista kumpikaan ei ollut ”perinteinen” organisaatio. Kummassakin organisaatiossa koettiin, että tietyt kysymykset eivät istuneet kovin hyvin oman organisaation kontekstiin tai että kyselyn kysymysten ulkopuolelle jäi monia merkityksellisiä ominaisuuksia. On varsin selvää, että kysely ei niinkään tuota eksaktia faktaa tai kaikenkattavaa mallia organisaatiokulttuurista, vaan maalaa kuvaa organisaatiossa vallitsevasta maailmasta ja avaa ovia oikeiden kysymysten kysymiseen. Riittävällä herkkyydellä tulkittujen kyselytulosten avulla voidaan siis ohjata laadullista tutkimusta oikeaan suuntaan ja saada kulttuurin tutkimiseen kattavuuden lisäksi syvyyttä.

Guldenmund (2007) on nostanut esiin eräänlaisen jännitteen tai ristiriidan, joka sisältyy kyselyyn kulttuurin tutkimisen välineenä. Kyselytutkimuksen tulisi toisaalta täyttää tilastotieteen teoreettiset vaatimukset muun muassa riittävästä otoskoosta ja johdonmukaisuudesta. Toisaalta tutkittava ilmiö asettaa omat teoreettiset vaatimuksensa tutkimukselle, sillä hahmottaakseen kulttuuria kattavasti on pystyttävä tutkimaan myös pieniä ryhmiä ja hienosäikeistä vuorovaikutusta. Tähän haasteeseen vastatakseen kyselyn luotettavuuden tutkimisessa kannattaa-kin soveltaa rinnakkain useampia erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten tässä diplomityössä on tehty.

Voi olla, että organisaatiokulttuuria ei ole mielekästä tai edes mahdollista mallintaa tai mitata kovin tarkasti. Kyseessä on ilmiö, joka on jollain tavalla jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiokulttuurin kuvaileminen ja havainnollistaminen on mahdollista, mutta yksilötasolla käsitykset siitä elävät jatkuvasti esimerkiksi ihmisten mielialojen ja ajankohtaisten sattumusten mukana. Ilmiön villi luonne ei kuitenkaan vähennä hyötyä, joka organisaatiokulttuurin ymmärtämisestä ja sanoittamisesta sekä sen vaikutusten ennakoimisesta voi olla johtamisen parantamiselle ja organisaation arkipäivässä toimimiselle. Ymmärrys voi auttaa organisaation jäseniä ja johtoa kehittämään omaa toimintaansa kulttuurisiin piirteisiin yhteensopivaksi tai suunnittelemaan tarpeellisia muutoksia.

Tutkimuksen kannalta keskeisin kysymys on se, kykeneekö tämä kyselytyökalu tuottamaan luotettavasti edellä kuvatun mallintamisen ja ymmärryksen lisäämisen kannalta merkityksellistä tietoa. Yhteen lauseeseen tiivistettynä voidaan tämän diplomityön perusteella luvata, että kysely tarjoaa vähintään erinomaisen alkupisteen keskustelulle.

Lähdeluettelo

- AERA, 1999. *Standards for Educational and Psychological Testing*, Washington DC: American Educational Research Association.
- Ahola, A., Godenhjelm, P. & Lehtinen, M., 2002. *Kysymisen taito - Surveylaboratorio lomaketutkimuksen kehittämisessä*, Helsinki: Tilastokeskus.
- Ansari, S.M., Fiss, P.C. & Zajac, Z.J., 2010. Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), s. 67–92.
- Bandura, A., 1989. Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), s. 1175–1184. Saatavissa: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0003-066X.44.9.1175>.
- Bandura, A., 2001. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Reviews Psychology*, 52, s. 1–26.
- Belson, W.A., 1981. *The Design and Understanding of Survey Questions*, Adlershot: Gower Publishing.
- Belson, W.A., 1986. *Validity in Survey Research*, Adlershot: Gower Publishing.
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D.B., 2013. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), s. 763–781. Saatavissa: <http://doi.wiley.com/10.1111/jpim.12021> [Viitattu: 18.8.2014].
- Cameron, K.S. et al., 2006. *Competing Values Leadership - Creating Value in Organizations*, Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, tarkistettu painos, San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Canato, A., Ravasi, D. & Phillips, N., 2013. Coerced Practice Implementation in Cases of Low Cultural Fit: Cultural Change and Practice Adaptation During the Implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), s. 1724–1753.
- Costello, A.B. & Osborne, J.W., 2005. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), s. 1–9.
- Denison, D.R., 1996. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), s. 619–654. Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/258997?origin=crossref>.

- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L., 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), s. 450–467.
- Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P., 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*, Rauma: Kirjayhtymä.
- Fisher, R.P. & Quigley, K.L., 1992. Applying Cognitive Investigations: Enhancing Food Recall with the Cognitive Interview. Teoksessa: J. M. Tanur (toim.), *Questions about Questions - Inquiries into the Cognitive Bases of Surveys*. New York: Russell Sage Foundation, s. 154–169.
- Foddy, W., 1993. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires - Theory and Practice in Social Research*, Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Garvin, D.A., 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-Augus, s. 78–91.
- Ghosh, S. & Srivastava, B.K., 2014. Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15(3), s. 583–596. Saatavissa: <http://gbr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0972150914535145> [Viitattu: 13.1.2015].
- Gioia, D. a. et al., 2013. Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), s. 123–193. Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2013.762225> [Viitattu: 8.8.2014].
- Gioia, D. a., Corley, K.G. & Hamilton, a. L., 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), s. 15–31. Saatavissa: <http://orm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1094428112452151> [Viitattu: 13.7.2014].
- Guldenmund, F.W., 2007. The use of questionnaires in safety culture research - an evaluation. *Safety Science*, 45(6), s. 723–743.
- Harris, S.G., 1994. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, 5(3), s. 309–321. Saatavissa: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.3.309>.
- Helfrich, C.D. et al., 2007. Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(13). Saatavissa: <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1865551&tool=pmcentrez&rendertype=abstract> [Viitattu: 13.1.2015].
- Hofstede, G., 1998. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), s. 477–494.

- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. & Griffiths, A., 2005. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), s. 361–386.
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P., 2005. *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues* 6th ed., Belmont, CA, USA: Thomson Learning.
- Klabunde, C.N. et al., 2012. Improving the quality of surveys of physicians and medical groups: a research agenda. *Evaluation & the Health Professions*, 35(4), s. 477–506. Saatavissa: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22947596> [Viitattu: 13.1.2015].
- Kotter, J., 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 28(3), s. 59–67. Saatavissa: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0024630195916334>.
- Labianca, G., Gray, B. & Brass, D.J., 2000. A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science*, 11(2), s. 235–257. Saatavissa: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.2.235.12512>.
- Lee, L. et al., 1999. Are Reporting Errors Due to Encoding Limitations or Retrieval Failure? Surveys of Child Vaccination as a Case Study. *Applied Cognitive Psychology*, 13, s. 43–63.
- Luthans, F. et al., 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, s. 541–572.
- Markus, H.R. & Kitayama, S., 1991. Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), s. 224–253.
- Martin, J., 2002. *Organizational Culture - Mapping the Terrain*, California: Sage Publications, Inc.
- Metsämuuronen, J., 2000. *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*, Helsinki: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J., 2001. *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*, Helsinki: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J., 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, 3. painos, Helsinki: International Methelp Ky.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1991. A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), s. 61–89.

- Nummenmaa, T. et al., 1996. *Tutkimusaineiston analyysi*, 1. painos, Porvoo: WSOY.
- Payne, S.L., 1951. *The Art of Asking Questions*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H., 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), s. 259–298.
- Rasinski, K.A. et al., 1999. Methods of Data Collection , Perceptions of Risks and Losses , and Motivation to Give Truthful Answers to Sensitive Survey Questions. *Applied Cognitive Psychology*, 13, s. 465–484.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2013. *Organizational Behaviour*, 15. painos, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Robson, C., 2002. *Real World Research*, 2. painos, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. Menelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu: 25.7.2015].
- Schein, E.H., 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), s. 3–16.
- Schein, E.H., 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), s. 109–119. Saatavissa: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/45/2/109/>.
- Schwarz, N., 1999. Self-reports - How the questions shape the answers. *American Psychologist*, 54(2), s. 93–105.
- Scott, T. et al., 2003. Methods The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care : A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38(3), s. 923–945. Saatavissa: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/pdf/hesr_154.pdf.
- Smith, M.E., 2003. Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), s. 249–261.
- Sonenshein, S., 2010. We're Changing--Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), s. 477–512. Saatavissa: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMJ.2010.51467638>.

- Sonenshein, S. & Dholakia, U., 2012. Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*, 23(1), s. 1–23.
- Spector, P.E., 2006. Method Variance in Organizational Research : Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), s. 221–232.
- Tourangeau, R., Rips, L.J. & Rasinski, K., 2000. *The Psychology of Survey Response*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Vaisey, S., 2009. Motivation and Justification : A Dual-Process Model of Culture in Action. *American Journal of Sociology*, 114(6), s. 1675–1715.
- Walumbwa, F.O. et al., 2011. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, s. 4–24.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T., 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of applied psychology*, 85(1), s. 132–142.
- Weber, K. & Glynn, M.A., 2006. Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*, 27(11), s. 1639–1660. Saatavissa:
<http://oss.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0170840606068343> [Viitattu: 25.10.2014].
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), s. 409–421.

Liitteet

Liite A: Kyselylomake 1, suomenkielinen

Liite B: Kyselylomake 2, englanninkielinen

Liite C: Arviointiluokitustaulukko ja arviointiluokituksen tulokset

Liite D: Kognitiivisten haastatteluiden haastattelurunko 1

Liite E: Kognitiivisten haastatteluiden haastattelurunko 2

Liite F: Tilastollisen analyysin keskeisiä työvaiheita

Liite A Kyselylomake 1, suomenkielinen**Organisaatiokulttuurin kartoitus****1. Ikä ***

☐ Alle 26 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ yli 56

2. Sukupuoli *

☐ Mies ☐ Nainen ☐ Muu/En halua kertoa

3. Koulutusala *

- ☐ Yleissivistävä koulutus
- ☐ Kasvatustieteellinen ja opettajankoulutus
- ☐ Humanistinen ja taidealan koulutus
- ☐ Kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutus
- ☐ Luonnontieteellinen koulutus
- ☐ Tekniikan koulutus
- ☐ Maa- ja metsätalousalan koulutus
- ☐ Terveys- ja sosiaalian koulutus
- ☐ Palvelualojen koulutus
- ☐ Muu tai tuntematon koulutusala

4. Valitse korkein suoritettu tutkinto *

- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto tai korkeampi
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto
- ☐ Toisen asteen tutkinto
- ☐ Ei perusastetta korkeampaa tutkintoa

5. Työsuhteesi tässä organisaatiossa *

Valitse yksi tai useampi kohta

- ☐ Kokopäivätyö (sisältää hallituksen jäsenet)
- ☐ Osa-aikatyö (sisältää vapaaehtoiset)
- ☐ Määräaikainen

6. Organisaatioryhmä *

- ☐ Aatteellinen toiminta
- ☐ Tukitoiminnot ja taloustoimisto
- ☐ Asunnot ja kiinteistöt
- ☐ Palvelutoiminta ja asukaspalvelut

☐ Johto

7. Asema organisaatiossa *

- ☐ Työntekijä
- ☐ Hallituksen jäsen
- ☐ Vapaaehtoinen
- ☐ Muu, mikä?

8. Olen toiminut organisaatiossa *

Voit laskea tämän työsuhteen/vapaaehtoispestin lisäksi mukaan mahdolliset aiemmat työsuhteet ja vapaaehtoispestit tässä organisaatiossa.

- ☐ alle 1 vuoden
- ☐ 1 - 3 vuotta
- ☐ 4 - 7 vuotta
- ☐ 8 - 12 vuotta
- ☐ yli 12 vuotta

Osa 1: Kulttuurin kartoitus

Tässä osiossa kartoitamme organisaatiokulttuurin piirteitä muutamasta eri näkökulmasta käsin. Sinulla on kussakin kohdassa käytössäsi sata (100) pistettä, jotka jaetaan neljän vaihtoehtojen kesken. Kaikki pisteet on käytettävä. Mikäli vaihtoehtoista puuttuu olennaisia piirteitä tai ne vastaavat vain osittain kokemustasi, kommentoi kysymyksen alla olevaan kenttään.

Vastaa sen mukaan, mikä parhaiten kuvaa sinun kokemustasi organisaatiosta. Jos termit eivät istu täydellisesti organisaatiossasi käytettävään kieleen, sovelta niitä parhaasi mukaan.

9. Organisaation hallitsevat piirteet *

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat organisaatiotasi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvempi kyseinen piirre on organisaatiossasi.

Organisaatio on hyvin läheinen, kuin toinen perhe. Ihmiset ovat avoimia ja kertovat henkilökohtaisia asioita itsestään. _____

Organisaatio on hyvin tuloskeskeinen. Tärkeintä on saada asioita valmiiksi. Ihmiset ovat kilpailuhenkisiä ja suoritusorientoituneita. _____

Organisaatio on hyvin dynaaminen ja yrittäjähenkinen. Ihmiset ovat valmiita pistämään itsensä likoon ja ottamaan riskejä. _____

Organisaatio on hyvin hallittu ja jäsennelty. Viralliset toimintatavat ja ohjeet määrittelevät pääosin, mitä ihmiset tekevät. _____

Summa on yhtä kuin 0

10. Hallitsevien piirteiden täydennys

11. Johtajuus organisaatiossa *

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat [organisaation johdon täsmennys] osoittamaa johtajuutta. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin organisaatiosi johtajuus ilmentää kyseisiä piirteitä.

Yrittäjäisyys, innovointi, riskinotto. _____

Valmennus, toimintaedellytysten luominen, tukeminen. _____

Koordinointi, organisointi, kitkaton suorituskky. _____

Asiallisuus, suoraviivaisuus, tuloshakuisuus. _____

Summa on yhtä kuin 0

12. Johtajuuden piirteiden täydennys

13. Lähiesimiestoiminta *

Pisteytä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat sinulle lähimmän esimiehen toimintaa. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvempi kyseinen piirre on organisaatiosi esimiesten [täsmennys] tai esimiehen kaltaisessa asemassa toimivien henkilöiden (toimielinten puheenjohtajat) toiminnassa.

Yksilöiden riskin ottaminen, innovaatiot, vapaus ja yksilöllisyys. _____

Tiimityöskentely, osallistaminen ja yhteisen näkemyksen hakeminen. _____

Kiihkeä kilpailullisuus, korkeat vaatimukset ja saavutusten korostaminen. _____

Työsuhteiden turvaaminen, yhdenmukaisuus, ennustettavuus ja henkilösuhteiden vakaus. _____

Summa on yhtä kuin 0

14. Lähiesimiestoiminnan piirteiden täydennys

15. Organisaatiota yhdistävä voima *

Pisteytä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten arvioit niiden toimivan organisaatiota yhdistävinä tekijöinä. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvempi rooli kyseisellä piirteellä on organisaatiossasi.

Uskollisuus ja keskinäinen luottamus. Ihmiset ovat hyvin sitoutuneita. _____

Selvästi ilmaistut ohjeet ja toimintatavat. Sujuvan työarjen ylläpito on tärkeää. _____

Halu saavuttaa tavoitteita ja tehdä erinomaisia tuloksia. _____

Sitoutuminen innovointiin ja kehittämiseen. Organisaation edelläkävijyyttä painotetaan. _____

Summa on yhtä kuin 0

16. Yhdistävien tekijöiden täydennys

17. Organisaation strategiset painotukset *

Pisteytä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat organisaatiolle tärkeitä asioita. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen painotus ilmenee organisaatiossasi.

Uudet haasteet ja toiminnan laajentaminen. Uusien asioiden kokeilemista ja mahdollisuuksiin tarttumista arvostetaan. _____

Ihmisten kehittyminen. Vahva luottamus, avoimuus ja osallistuminen ovat tärkeitä. _____

Kilpailullisuus ja tulokset. Tavoitteiden ylittäminen ja tuloksen tekeminen on keskeistä. _____

Jatkuvuus ja vakaus. Tehokkuus, hallittavuus ja sujuvat toiminnot ovat tärkeitä. _____

Summa on yhtä kuin 0

18. Painotusten täydennys

19. Organisaation menestyksen mittarit *

Pisteytä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat organisaatiossasi vallitsevaa käsitystä siitä, milloin organisaatio on onnistunut. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvempi kyseinen käsitys on organisaatiossasi.

Ainutlaatuisia tai uusia tuotteita ja palveluita keksitään, ja organisaatio on alallaan tuote- _____

/palvelujohtaja ja innovatiivinen toimija.

Henkilöstön osaaminen, yhteistyö ja sitoutuminen paranevat, ja ihmisistä huolehditaan. _____

Toiminta on tehokasta ja luotettavaa, aikataulut ovat sujuvia ja kustannukset pysyvät alhaisina. _____

Kilpailijat voitetaan ja markkinaosuus kasvaa. _____

Summa on yhtä kuin 0

20. Menestyksen mittareiden täydennys

Osa 2: Organisaation ryhmät

21. Koetko kuuluvasi organisaation virallisiin tai epävirallisiin ryhmiin? *

Ryhmät voivat olla organisaatorakenteen virallisia osia (esim. tiimit, sektorit, hallitus, työntekijät, jaostot jne.) tai epämuodollisia, kuten esimerkiksi yläkerran väki, tupakoitsijat, vasemmistolaiset. Ryhmässä on 3 tai useampia henkilöitä.

- ☐ En tunne kuuluvani yhteenkään ryhmään organisaatiossa.
- ☐ Organisaatiossa on yksi ryhmä, johon tunnen kuuluvani.
- ☐ Organisaatiossa on kaksi ryhmää, joihin tunnen kuuluvani.
- ☐ Organisaatiossa on useampia ryhmiä, joihin tunnen kuuluvani.

22. Nimeä tärkeysjärjestyksessä epäviralliset tai viralliset ryhmät, joihin koet kuuluvasi.

Kirjoita kukin ryhmä omalle rivilleen. Jos ryhmällä on virallinen nimi, käytä sitä. Muussa tapauksessa käytä nimeä, joka kuvaa ryhmää parhaiten. Jos et koe kuuluvasi yhteenkään ryhmään, voit jättää kentän tyhjäksi.

23. Ota kantaa seuraaviin väittämiin. *

Kysymykset koskevat ensisijaiseksi kokemaasi ryhmää. Jos et koe kuuluvasi yhteenkään ryhmään, kysymykset koskevat kokemustasi organisaation jäsenenä.

	Täysin eri miel- tä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkittävä osa työstäni tapahtuu yhteistyössä kollegoideni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen työni puitteissa säännöllisesti tekemisissä ryhmäni ulkopuolisten, tämän organisaation jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Ensisijaisen ryhmän hallitsevat piirteet *

Pisteytä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat ensisijaista ryhmääsi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvempi kyseinen piirre on ryhmässäsi. Käytössäsi on sata (100) pistettä, jotka jaetaan vaihtoehtojen kesken.

Ryhmä on hyvin läheinen, kuin toinen perhe. Ihmiset ovat avoimia ja kertovat henkilökohtaisia asioita itsestään. _____

Ryhmä on hyvin dynaaminen ja yrittäjähenkinen. Ihmiset ovat valmiita pistämään itsensä likoon ja ottamaan riskejä. _____

Ryhmä on hyvin tulokeskeinen. Tärkeintä on saada asioita valmiiksi. Ihmiset ovat kilpailuhenkisiä ja suoritusorientoituneita. _____

Ryhmä on hyvin hallittu ja jäsennelty. Viralliset toimintatavat ja ohjeet määrittelevät pääosin, mitä ihmiset tekevät. _____

Summa on yhtä kuin 0

25. Ryhmän piirteiden täydennys

26. Halutessasi voit vielä kommentoida tämän sivun aiheita.

Osa 3: Toimintatavat, arvot ja tavoitteet

Nyt siirrymme käsittelemään organisaatiota ja sen virallisia ryhmiä. Tällä sivulla kartoitamme organisaation eri osissa esiintyviä toimintatapoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä sekä kokemustasi arvoista ja tavoitteista. Organisaatiolla tarkoitamme tässä [organisaation nimi]:n työntekijöitä, hallitusta ja keskustuimiston vapaaehtoisia. Työryhmällä tarkoitamme ryhmää, jossa ensisijaisesti työskentelet. Tämä ryhmä voi olla sama tai eri kuin edellisellä sivulla tärkeimmäksi kokemasi ryhmäsi.

27. Ota kantaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin eri miel- tä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työryhmäni toimintatavat eroavat muun organisaation toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation sisäisten ryhmien välillä toimintatavoissa on eroja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmälläni on vakiintuneet toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationi toimintatavat eroavat muiden alan organisaatioiden toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossani on vakiintuneet toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossani säännöt ovat lähin-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nä suuntaa antavia

Lainsäädäntö ja viranomaissääntely vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ammattikunnallani on vakiintuneita käytäntöjä, jotka vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. Ota kantaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen ylpeä organisaatiostani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan organisaationi arvot ja tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, miten organisaation arvot vaikuttavat toimintaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni tavoitteet ja/tai arvot ovat ristiriitaiset suhteessa organisaation arvoihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos työryhmäni ja organisaation arvot ovat ristiriitaisia, työryhmäni arvot tuntuvat tärkeämmiltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos työryhmäni ja organisaation tavoitteet ovat ristiriitaisia, pyrin ensisijaisesti edistämään työryhmäni tavoitteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Ota kantaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisällöissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaan ja organisoin itse työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Vastaa seuraaviin kysymyksiin. *

	En koskaan	Hyvin harvoin	Joskus	Viikoittain	Päivittäin
Keskusteletko säännöllisesti kollegoidesi kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko työssäsi säännöllisesti tekemisissä organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Halutessasi voit vielä kommentoida tämän sivun aiheita.

Osa 4: Tiedonkulku

32. Ota kantaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla ja esimiehelläni on hyvä keskusteluyhteys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Tietolähteet *

Saan tietoa organisaatioon liittyvissä asioissa:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegoiltani saman organisaation sisältä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johdolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation sisäisistä viestintäkanavista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediasta tai muista organisaation ulkopuolisista lähteistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Tietolähteiden luotettavuus *

Organisaatiota koskeva tieto on pääpiirtein paikkansapitävää, kun se tulee:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegoiltani saman organisaation sisältä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johdolta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation sisäisistä viestintäkanavista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediasta tai muista organisaation ulkopuolisista lähteistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Halutessasi voit vielä kommentoida tämän sivun aiheita.

Osa 5: Motivaatio ja ilmapiiri

36. Ota kantaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että teen töissä parhaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirimme on kannustava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen organisaatiooni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Halutessasi voit vielä kommentoida tämän sivun aiheita.

38. Tähän voit jättää palautetta kyselystä.

39. Arvioi omaa mielialaasi juuri nyt. *

Arvioi tyytyväisyyttäsi asteikolla 1-5, jossa 1 on erittäin tyytymätön ja 5 erittäin tyytyväinen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

40. Jatkotutkimus

Kyselyn validiteetin ja käyttökelpoisuuden tutkimiseksi haluaisimme toteuttaa vielä muutamia lyhyitä haastatteluja kyselyn ymmärrettävyyteen, kysymysten tulkinnanvaraisuuteen ja vastaajien kokemuksiin liittyen. Jos sinua saa lähestyä aiheen tiimoilta, jätä ohaiseen kenttään sähköpostiosoitteesi. Haastattelun kesto on 15-30 minuuttia. Tuloksissa kyselyn vastauksia ei yhdistetä yksittäisiin henkilöihin.

Liite B Kyselylomake 2, englanninkielinen

Part 1

This section is about describing organizational culture by evaluating balance between given features. In each question, you have a hundred (100) points to divide between four feature descriptions. You must use all points.

Think about everyday operations in your organization. Which features are stronger than others? Divide points so that stronger everyday features get more points in relations to the other options.

Feel free to add essential features that are missing from the options to the open field under every question.

9. Dominant Characteristics *

The organization is

a very personal place. For example, it is like an extended family and people seem to share a lot of themselves.

very results-oriented. For example, a major concern is with getting the job done and people are very competitive and achievement-oriented.

a very dynamic and entrepreneurial place. For example, people are willing to stick their necks out and take risks.

a very controlled and structured place. For example, formal procedures generally govern what people do.

Sum is equal 0

10. Additional Dominant Characteristics

11. Organizational Leadership *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify

entrepreneurship, innovation, or risk taking.

mentoring, facilitating, or nurturing.

coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.

a no-nonsense, aggressive, or results-oriented focus.

Sum is equal 0

12. Additional Organizational Leadership features

13. Organization Glue *

The glue that holds the organization together is

loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.

formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.

the emphasis on achievement and goal accomplishment.

commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.

Sum is equal 0

14. Additional features of Organization Glue

15. Strategic Emphases *

The organization emphasizes

human development. For example, high trust, openness, and participation persist.

acquiring new resources and creating new challenges. For example, trying new things and prospecting for opportunities are valued.

competitive actions and achievement. For example, hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.

permanence and stability. For example, efficiency, control, and smooth operations are important.

Sum is equal 0

16. Additional Strategic Emphases

17. Criteria of Success *

The organization defines success on the basis of

having the most unique or newest products or services. For example, it is a product leader and innovator.

the development of human resources, for example teamwork, employee commitment, and concern for people.

efficiency. For example, dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.

winning in the marketplace and outpacing the competition. For example, competitive market leadership is key.

Sum is equal 0

18. Additional Criteria of Success

Part 2: Groups

19. Do you feel you belong to the formal or informal groups within Innotiimi?

Groups can be formal parts of the organization (such as teams, board, etc.) or informal (such as people in Austria, smokers, women). A group consists of three or more people.

☐ I don't belong to any groups within the organization.

☐ I belong to one group within the organization.

- ☐ I belong to several groups within the organization.

20. Name the informal and formal groups you belong to in order of their importance to you.

Enter each group on own line. If the group has a official name, please write that. In other cases use a name that describes the group the best.

21. Take a stand on the following statements.

The questions concern the group you consider to be primary. If you don't belong to any groups, answer the questions as they would concern your experience as a member of the organization.

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
I feel I am a valued member of the group.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am close to the other members of the group, they are important to me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I trust that the other members of the group act for my best.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can trust that the other members of the group help me if I ask for help.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A significant part of my work is done in collaboration with my colleagues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work includes regular collaboration with members of this organization but who do not belong to my group.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Dominant Characteristics of Your Primary Group

Evaluate the balance between given features. You have a hundred (100) points to divide between four feature descriptions. You must use all points.

Think about everyday operations in your group. Which features are stronger than others? Divide points so that stronger features get more points in relation to the other options.

Feel free to add essential features that are missing from the options to the open field under the question.

The group is very personal. For example: It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.

The group is very results-oriented. For example: A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.

The group is very dynamic and entrepreneurial. For example: People are willing to stick their necks out and take risks. Innovation is valued.

The group is very controlled and structured. For example: Formal procedures generally govern what people do.

Sum is equal 0

23. Additional Dominant Characteristics of the Group

Part 3: Practices, values and goals

We now move on to cover the organization and its formal groups. On this page, we map the practices of different parts of the organization and factors influencing them, as well as your views on values and goals. By team we mean the group you primarily work within the organization. The may be the same group as you described as your closest group on the previous page, or a different one.

24. Take a stand on the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
The practices of my team differ from the practices of rest of the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are differences between practices of teams within the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My team has well-established practices.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The practices of my team influence my working habits greatly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The practices of my organization differ from the practices of other organizations within the same field.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My organization has well-established practices.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The practices of my organization influence my working habits greatly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The rules in my organization are mainly suggestive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislation and regulations influence my working habits greatly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are well-established practices within my occupational field, that influence my working habits greatly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Take a stand on the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
I am proud of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I recognize the values and goals of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I recognize how the values of my organization influence my actions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The goals and/or values of my team contradict the values of the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If the values of my team contradict the values of the organization, the values of my team feel more important.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If the goals of my team contradict the goals of the organization, I primarily aim to promote the goals of my team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Take a stand on the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
There are colleagues within the organization who can support me with the content of my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Answer the following question.

	Never	Very rarely	Sometimes	Weekly	Daily
Do you discuss reaching common goals regularly with your colleagues?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Part 4: Sources of information

28. Take a stand on the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
I find it easy to express contradictory opinions within the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel other members of the organization pay attention to my opinions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel it is my duty to influence the decisions made within the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Sources of Information

I receive information about organization-related issues from the following sources:

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
My team leader.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My colleagues within the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board or the leadership team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Official internal communication channels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media or other sources outside the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Reliability of the Sources of Information

Information related to the organization is reliable in outline, when the source is:

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
My team leader.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My colleagues within the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board or the leadership team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Official internal communication channels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media or other sources outside the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Part 5: Motivation and climate + ending

31. Take a stand on the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	No opinion or uncertain	Agree	Strongly agree
In the past month I have been motivated to my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am confident that I can perform my tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I do my best at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know what is expected of me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our working atmosphere is supportive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the culture in my team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the culture in [name of the organization]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Here, you can give reasons for your answers.

33. Here you can leave feedback on the survey.

34. Evaluate your own mood right now.

Evaluate your contentment on a scale of 1 to 5 where 1 means very dissatisfied and 5 means very satisfied.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35. Follow up request

Liite C: SurveyLaboratorion arviointiluokitus (Ahola et al. 2002, s. 41)

KYSYMYKSEN YMMÄRTÄMINEN	
Johdanto ja ohjeet	
Y1	epäselvä tai puutteellinen johdanto tai ohjeet
Y2	monimutkainen tai kognitiivisesti kuormittava johdanto tai ohjeet
Y3	piilotettu johdanto tai ohjeet
Y4	epäselvät tai puutteelliset esimerkit
Y5	epäselvä ulkoasu
Y6	siirtyminen edellisestä kysymyksestä kömpelö
Y7	ohjeet muiden vastaamisessa tarvittavien materiaalien käytöstä
Kysymykset	
Terminologia:	
Y8	ammattisana: määrittelemätön tai puutteellisesti määritelty
Y9	arkikielen ilmaisu: puutteellisesti määritelty
Kysymyksen rakenne:	
Y10	monimutkainen lauserakenne
Y11	implisiittinen oletus (joko toiminnasta tai vastaustiedosta)
Y12	useita kysymyksiä samassa
Y13	useita määritelmiä samassa
Y14	kysymyksen päämäärä epäselvä
Viitejoukko:	
Y15	epäselvä tai monimutkainen viitejoukko
Y16	edellisestä kysymyksestä mukana seuraava viitejoukko
Y17	viitejoukon äkillinen vaihtuminen
Viiteperiodi:	
Y18	ankkuroimaton viiteperiodi
Y19	epäselvä viiteperiodi
Y20	määrittelemätön viiteperiodi
Y21	sisäkkäiset viiteperiodit
Y22	edellisestä kysymyksestä mukana seuraavaseuraava viiteperiodi
Y23	viiteperiodin pituus (menneisyys ja tulevaisuus)
Y24	kysymyksen kannalta viiteperiodi ei tarkoituksenmukainen
Muut kysymyskoodit:	
Y25	keskustelukäytännön rikkominen
Y26	epäselvä ulkoasu
MIELEENPALAUTTAMINEN	
M1	yksityiskohtaisuus
M2	yleisyys
M3	vaadittu tieto ei ole saatavissa
M4	vaaditaan aiemman vastauksen muistamista
M5	muisteltu jo aiemmassa osiossa
VASTAUKSEN MUODOSTAMINEN	
Tiedon arviointi	
P1	arkaluonteinen tai sosiaalisesti ei-suotava käyttäytyminen
P2	arkaluonteinen tai sosiaalisesti ei-suotava asenne
P3	arkaluonteinen tai sosiaalisesti ei-suotava asia
Seurausten arviointi	
P4	turvallisuuteen liittyvät seuraukset (oma tai ryhmän turvallisuus)
P5	lailliset seuraukset
P6	sosiaaliset seuraukset
VARSINAINEN VASTAAMINEN	
Vastausvaihtoehtojen terminologia	
V1	ammattisana: määrittelemätön tai puutteellisesti määritelty
V2	arkikielen ilmaisu: puutteellisesti määritelty
V3	monimutkainen lauserakenne
V4	monimutkaiset tai kognitiivisesti kuormittavat vaihtoehdot
Vastausluokitus	
V5	vastausluokan rajat epäselvät
V6	vastausluokat päällekkäisiä
V7	vastausluokka puuttuu
V8	vastausluokitus liian hienojakoinen
V9	vastausluokitus ei tarkoituksenmukainen
Muut vastauskoodit	

V10	mieleenpalautetun tiedon ja vastausmuodon epäsymmetria
V11	epäselvä ulkoasu
HAASTATTELIJALLE AIHEUTUVAT ONGELMAT	
H1	epäselvää kuinka kysymys on esitettävä
H2	kysymyksen lukeminen hankalaa (sanojen pituus, ääntäminen)
H3	avovastauksen merkintä hankalaa (vaikea sijoittaa annettuihin luokkiin tai kirjata)
ANALYYSIVAIHEEN ONGELMAT	
A1	kaikki vastaavat samoin (ei vaihtelua)
A2	kysymys suuntaa vastausta, johdatteleva kysymys
A3	vastausluokkien järjestykseen liittyvä ongelma
TEKNISEET ONGELMAT (blaise + postikysely)	
T1	hyppyvirhe, ohjelmointivirhe
T2	kirjoitus- tms. merkintävirhe
T3	blaise-kysymys eroaa paperilomakkeen kysymyksestä
T4	muu tekninen virhe

Arviointiluokitukset tulokset

Kysymys	Merkinnät, versio 1	Merkinnät, versio 2
Kulttuurin kartoitus -osion ohjeet	Y1, Y2	Y2
O1. Organisaation hallitsevat piirteet (OCAI)	Y12, V2, V4, V7, V10,	V7, V10
O2. Johtajuus organisaatiossa (OCAI)	Y8, Y12, Y15, V4, V7, V10	Y8, V7, V10
O3. Lähiesimiestoiminta (OCAI)	Y12, V4, V7, V10	<i>(ei ollut 2. versiossa)</i>
O4. Organisaatiota yhdistävä voima (OCAI)	Y12, V4, V7, V10	V7, V10
O5. Organisaation strategiset painotukset (OCAI)	Y12, M2, V4, V7, V9, V10	V7, V10
O6. Organisaation menestyksen mittarit (OCAI)	Y12, V4, V7, V10	V7, V10
R1. Koetko kuuluvasi organisaation virallisiin tai epävirallisiin ryhmiin?	V9	
R3. Oman ryhmän hallitsevat piirteet (OCAI-sovellus)	Y12, V2, V4, V7, V10	V7, V10
Toimintatavat ja arvot -osio yleisesti	Y2, Y17, V7	Y2, Y17, V7
K7. Työryhmäni toimintatavat eroavat muun organisaation toimintatavoista.	M3	M3
K8. Organisaation sisäisten ryhmien välillä toimintatavoissa on eroja.	M3	M3
K11. Organisaationi toimintatavat eroavat muiden alan organisaatioiden toimintatavoista.	M3	M3
K25. Keskusteletko säännöllisesti kollegoidesi kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta? (en koskaan - hyvin harvoin - joskus - viikoittain - päivittäin)	Y19	Y19
E26. Oletko työssäsi säännöllisesti tekemisissä organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa?	Y19	<i>(ei ollut 2. versiossa)</i>
E27. Minulla ja esimiehelläni on hyvä keskusteluyhteys.	P3	<i>(ei ollut 2. versiossa)</i>
T1. Organisaation tietolähteet: Saan tietoa organisaatioon liittyvissä asioissa a) esimiehelläni b) kollegoilta c) saman organisaation sisältä d) organisaation johdolta e) organisaation sisäisistä viestintäkanavista f) mediasta tai muista organisaation ulkopuolisista lähteistä?	Y15, V4	V4
T2. Tietolähteiden luotettavuus: Organisaatiota koskeva tieto on pääpiirtein paikkansapitävää, kun se tulee (sama erittely kuin yllä).	Y15, P3	P3

Liite D: Kognitiivisten haastattelujen haastattelurunko organisaatiossa 1

KÄYTTÄJIEN KOGNITIIVISET HAASTATTELUT

Kiitos, että saan haastatella sinua. Diplomityöni aiheena on organisaatiokulttuurin mittaamiseen tarkoitettun kyselytyökalun validiteetin ja hyödyllisyyden testaaminen. Tämä haastattelun tavoitteena on selvittää, millaisia ajatuksia ja tulkintoja kyselyn kysymykset ovat herättäneet. Haastatteluja ja kyselydataa analysoimalla on tarkoitus selvittää, mitaako kysely tosiasiallisesti sitä, mitä sen olisi tarkoitus mitata vai sen sijaan tai lisäksi jotakin muuta. Yksittäisiä vastaajia niin kyselystä kuin näistä haastatteluistakaan ei voida tuloksista tunnistaa. Haastattelu nauhoitetaan, mutta sellaisenaan materiaalia käsittelen vain minä.

Aloitetaan haastattelu. Jos jokin kysymys tuntuu epäselvältä, pyydä toki tarkennusta. Jos sinulla ei ole kysymykseen mitään sanottavaa, vastauksia ei tarvitse väkisin keksiä.

1. Kerro alkuun nimesi, ja mitä teet organisaatiossa.
2. Muistele ääneen: Oliko sinulla jotain ennakko-odotuksia, kun lähdit täyttämään kyselyä?
3. Mitä sana organisaatiokulttuuri mielestäsi tarkoittaa?
4. Muuttiko kyselyyn vastaaminen käsitystäsi organisaatiokulttuurista
 - a. yleisesti tai tässä organisaatiossa?
5. Vastasitko kyselyn kysymyksiin järjestyksessä vai palasitko takaisin päin?
6. Herättikö kyselyn täyttäminen jotain tunteita? Millaisia?
7. Ketkä kaikki kuuluvat sinun näkökulmastasi tähän organisaatioon?

Käymme nyt kyselyn läpi. Kysyn aina jotakuinkin samaan tyyliin, miten tulkitset kyseisen kysymyksen. Vastauksiasi emme käy läpi, vaan paneudumme nimenomaan siihen, mitä olet ajatellut kunkin kysymyksen tarkoittavan.

8. Ensimmäinen sivu: Aloituspöytä & perustiedot. Onko sinulla tähän jotain kommentoitavaa?

Toisessa osiossa alkoi kulttuurin kartoitus. Osiossa piti vertailla ja suhteuttaa neljää eri vaihtoehtoa toisiinsa ja jakaa sata pistettä niiden kesken.

9. Onko sinulla jotain yleistä kommentoitavaa tästä kysymysformaatista?
10. Organisaation hallitsevat piirteet.
 - a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?
11. Johtajuus organisaatiossa.
 - a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?

- b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?
12. Lähiesiemiestoiminta.
- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?
13. Organisaatiota yhdistävä voima.
- a. Miten tulkitsit, että mitä organisaatiota yhdistävällä voimalla tarkoitetaan?
 - b. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - c. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - d. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?
14. Organisaation strategiset painotukset.
- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Ajattelitko vastatessasi organisaation virallisia strategisia tavoitteita vai jotakin muuta?
 - d. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?
15. Organisaation menestyksen mittarit.
- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

Kolmannessa osiossa käsiteltiin organisaation ryhmiä. Pyydettiin muun muassa pohtimaan, koetko kuuluvasi organisaation virallisiin tai epävirallisiin ryhmiin sekä nimeämään näitä ryhmiä.

16. Koetko kuuluvasi organisaation virallisiin tai epävirallisiin ryhmiin? Nimeä tärkeysjärjestyksessä epäviralliset tai viralliset ryhmät, joihin koet kuuluvasi.
- a. Oliko sinun helppoa nimetä ryhmiä, joihin koet kuuluvasi?
 - b. Jouduitko pohtimaan, mitä ryhmiä kysymyksellä tarkoitetaan?
17. Väittämät.
- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?
18. Ensisijaisen ryhmän hallitsevat piirteet.
- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

Neljännessä osiossa käsiteltiin toimintatapoja, arvoja ja tavoitteita.

19. Väittämät.

- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
- c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

20. Väittämät II.

- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Mitä arvoja ajattelit vastatessasi?
- c. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
- d. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

21. Väittämät III.

- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko helppoa määritellä, ketkä ovat organisaation ulkopuolisia tahoja?
- c. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
- d. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

22. Kysymykset.

- a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
- c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

Viidennessä osiossa käsiteltiin tietolähteitä.

- 23. Oliko esimiehen ja sinun keskusteluyhteyttä koskevaan väittämään helppoa ottaa kantaa?
- 24. Tietolähteet ja tietolähteiden luotettavuus.
 - a. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
 - c. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

Kuudennessa ja viimeisessä varsinaisessa kyselyosiossa käsiteltiin motivaatiota ja ilmapiiriä.

- 25. Jouduitko jossain kohdassa miettimään, mitä tässä tarkoitetaan?
- 26. Oliko väittämiin helppoa ottaa kantaa?
- 27. Oliko kysymyksessä jotain muuta ongelmallista tai huomioitavaa?

Seitsemännessä osiossa oli mahdollisuus perustella ja antaa palautetta kyselystä. Lisäksi kysyttiin mm. mielialastasi kyselyn täyttämisen hetkellä.

- 28. Vaikuttiko mielialasi vastauksiisi?
- 29. Koetko, että kyselyn täyttäminen vaikutti mielialaasi positiivisesti tai negatiivisesti?
- 30. Oletko ajatellut kyselyn teemoja, esimerkiksi organisaatiokulttuuria, johtamista, tiedonkulkua tai motivaatiota, kyselyn täyttämisen jälkeen?
- 31. Haluaisitko kertoa vielä jotain?

Iso kiitos avusta!

Liite E: Kognitiivisten haastattelujen haastattelurunko organisaatiossa 2

KÄYTTÄJIEN KOGNITIIVISET HAASTATTELUT

Kiitos, että saan haastatella sinua. Tämä haastattelun tavoitteena on selvittää, millaisia ajatuksia ja tulkintoja kyselyn kysymykset ovat herättäneet ja siten auttaa selvittämään, mittaako kysely tosiasiallisesti sitä, mitä sen olisi tarkoitus mitata vai sen sijaan tai lisäksi jotakin muuta. Yksittäisiä vastaajia niin kyselystä kuin näistä haastatteluistakaan ei voida tuloksista tunnistaa. Haastattelu nauhoitetaan, mutta sellaisenaan materiaalia käsittelen vain minä.

Aloitetaan haastattelu.

1. Kerro alkuun nimesi, ja mikä on roolisi organisaatiossa.
2. Muistele ääneen: Oliko sinulla jotain ennakko-odotuksia, kun lähdit täyttämään kyselyä?
3. Mitä sana organisaatiokulttuuri mielestäsi tarkoittaa?
4. Muuttiko kyselyyn vastaaminen käsitystäsi organisaatiokulttuurista
 - a. yleisesti tai
 - b. tässä organisaatiossa?
5. Vastasitko kyselyn kysymyksiin järjestyksessä vai palasitko takaisin päin?
6. Herättikö kyselyn täyttäminen jotain tunteita? Millaisia?
7. Ketkä kaikki kuuluvat sinun näkökulmastasi tähän organisaatioon?

Käymme nyt kyselyn läpi. Kysyn aina jotakuinkin samaan tyyliin, miten tulkitset kyseisen kysymyksen. Vastauksiasi emme käy läpi, vaan paneudumme nimenomaan siihen, mitä olet ajatellut kunkin kysymyksen tarkoittavan. Toki voit avata myös omia vastauksiasi, jos se esimerkiksi helpottaa selittämään, miten olet tulkinnut kysymyksen.

8. Ensimmäisellä sivulla: Aloitus & perustiedot. Onko sinulla tähän jotain kommentoitavaa?

Toisessa osiossa alkoi kulttuurin kartoitus. Osiossa piti vertailla ja suhteuttaa neljää eri vaihtoehtoa toisiinsa ja jakaa sata pistettä niiden kesken.

9. Onko sinulla jotain yleistä kommentoitavaa tästä kysymysformaatista?
10. Organisaation hallitsevat piirteet (Dominant Characteristics)
 - a. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa tähän kysymykseen?
 - c. Missä tai miten nämä hallitsevat piirteet ilmenevät?
 - d. Oliko kysymyksessä jotain muuta huomioitavaa?
11. Johtajuus organisaatiossa (Organizational Leadership)

- a. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa tähän kysymykseen?
 - c. Missä tai miten tämä johtajuus ilmenee?
 - d. Kuka tätä organisaatiota johtaa?
 - e. Oliko kysymyksessä jotain muuta huomioitavaa?
12. Organisaatiota yhdistävä voima (Organizational Glue)
- a. Miten tulkitsit, että mitä organisaation liimalla tarkoitetaan?
 - b. Missä tai miten se ilmenee?
 - c. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
 - d. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa tähän kysymykseen?
 - e. Oliko kysymyksessä jotain muuta huomioitavaa?
13. Organisaatio strategiset painotukset (Strategic Emphases)
- a. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa tähän kysymykseen?
 - c. Missä tai miten nämä strategiset painotukset mielestäsi ilmenevät?
 - d. Oliko kysymyksessä jotain muuta huomioitavaa?
14. Organisaation menestyksen mittarit (Criteria of Success)
- a. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
 - b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa tähän kysymykseen?
 - c. Missä tai miten nämä menestyskäsitteet mielestäsi ilmenevät?
 - d. Oliko kysymyksessä jotain muuta huomioitavaa?

Kolmannessa osiossa käsiteltiin organisaation ryhmiä. Pyydettiin muun muassa pohtimaan, koetko kuuluvasi organisaation virallisiin tai epävirallisiin ryhmiin sekä nimeämään näitä ryhmiä.

- 15. Oliko sinun helppoa nimetä ryhmiä, joihin koet kuuluvasi?
- 16. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään esimerkiksi, että mitä ryhmiä tässä tarkoitetaan?
- 17. Osiossa pyydettiin myös arvioimaan itselle läheisimmän ryhmän hallitsevia piirteitä jakamalla sata pistettä neljän vaihtoehdon kesken samaan tapaan, kuin edellisessä osiossa.
 - a. Oliko helppoa arvioida oman ryhmän piirteitä?
 - b. Oliko helpompaa arvioida omaa ryhmää vai koko organisaatiota?
- 18. Herättikö ryhmäosio joitain muita huomiota?

Neljännessä osiossa käsiteltiin toimintatapoja, arvoja ja tavoitteita.

19. Ensin esitettiin erilaisia väittämiä organisaation ja oman ryhmän toimintatavoista.

- a. Oliko kysymyksissä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa näihin kysymyksen?
- c. Oliko kysymyksissä jotain muuta huomioitavaa?

20. Toiseksi käsiteltiin arvoja.

- a. Oliko kysymyksissä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa näihin kysymyksen?
- c. Mitä arvoja ajattelit vastatessasi? Julkilausuttuja arvoja vai jotakin muuta?
- d. Oliko kysymyksissä jotain muuta huomioitavaa?

21. Lopuksi esitettiin väittämiä ja kysymyksiä tavoitteista ja omasta roolistasi organisaatiossa.

- a. Oliko kysymyksissä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa näihin kysymyksen?
- c. Millainen rooli sinulla on tässä organisaatiossa?
- d. Oliko kysymyksissä jotain muuta huomioitavaa?

Viidennessä osiossa käsiteltiin tietolähteitä.

22. Tietolähteet ja tietolähteiden luotettavuus.

- a. Oliko kysymyksessä jotakin epäselvää tai tulkinnanvaraista, minkä takia olisit joutunut miettimään, että mitä tässä tarkoitetaan?
- b. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa tähän kysymyksen?
- c. Oliko kysymyksessä jotain muuta huomioitavaa?

Kuudennessa ja viimeisessä varsinaisessa kyselyosiossa käsiteltiin motivaatiota ja ilmapiriä.

23. Oliko sinun helppoa ottaa kantaa näihin kysymyksen?

24. Oliko kysymyksissä jotain muuta huomioitavaa?

Seitsemännessä osiossa oli mahdollisuus perustella ja antaa palautetta kyselystä. Lisäksi kysyttiin mm. mielialastasi kyselyn täyttämisen hetkellä.

25. Vaikuttiko mielialasi antamiisi vastauksiin?

26. Vaikuttiko kyselyn täyttäminen jotenkin mielialaasi, positiivisesti tai negatiivisesti?

27. Oletko ajatellut kyselyn teemoja, esimerkiksi organisaatiokulttuuria, johtamista, tiedonkulkua tai motivaatiota, kyselyn täyttämisen jälkeen?

28. Haluaisitko kertoa vielä jotain?

Iso kiitos avusta!

Liite F: Tilastollisen analyysin keskeisiä työvaiheita

Cronbachin alfa-kertoimen kaava:

$$\frac{k}{k-1} \left(\frac{\sigma_X^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

jossa k = muuttujien lukumäärä, σ_X^2 = muuttujien välinen varianssi ja $\sigma_{Y_i}^2$ = vastaajien välinen varianssi (Kaplan & Saccuzzo 2005).

Faktorianalyysin ensimmäinen kierros: Aineisto A1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,581
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	933,327
	df	435
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
K1 Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	,747	,773
K2 Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	,704	,553
K3 Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	,815	,673
K4 Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	,775	,804
K5 Merkittävä osa työstäni tapahtuu yhteistyössä kollegoideni kanssa.	,702	,699
K6 Olen työni puitteissa säännöllisesti tekemisissä ryhmäni ulkopuolisten, tämän organisaation jäsenten kanssa.	,517	,442
K7 Työryhmäni toimintatavat eroavat muun organisaation toimintatavoista	,725	,711
K8 Organisaation sisäisten ryhmien välillä toimintatavoissa on eroja	,642	,549
K9 Työryhmälläni on vakiintuneet toimintatavat	,805	,639
K10 Työryhmäni toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	,790	,661
K11 Organisaatiosi toimintatavat eroavat muiden alan organisaatioiden toimintatavoista	,719	,712
K12 Organisaatiossani on vakiintuneet toimintatavat	,735	,798
K13 Organisaation toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	,652	,635
K14 Organisaatiossani säännöt ovat lähinnä suuntaa antavia	,678	,549
K15 Lainsäädäntö ja viranomaissääntely vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini	,609	,446
K16 Ammattikunnallani on vakiintuneita käytäntöjä, jotka vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini	,510	,372

K17 Olen ylpeä organisaatiostani.	,835	,820
K18 Tunnistan organisaationi arvot ja tavoitteet.	,788	,828
K19 Tunnistan, miten organisaation arvot vaikuttavat toimintaani.	,673	,568
K20 Työryhmäni tavoitteet ja/tai arvot ovat ristiriitaiset suhteessa organisaation arvoihin.	,784	,568
K21 Jos työryhmäni ja organisaation arvot ovat ristiriitaisia, työryhmäni arvot tuntuvat tärkeämmiltä.	,866	,868
K22 Jos työryhmäni ja organisaation tavoitteet ovat ristiriitaisia, pyrin ensisijaisesti edistämään työryhmäni tavoitteita.	,859	,887
K23 Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisällöissä.	,664	,674
K25 Keskusteletko säännöllisesti kollegoidesi kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta?	,671	,472
K28 Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	,596	,597
K29 Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	,681	,534
K30 Koen, että teen töissä parhaani.	,610	,555
K31 Tiedän, mitä minulta odotetaan.	,612	,824
K32 Työilmapiirimme on kannustava.	,780	,727
K33 Olen tyytyväinen organisaatiooni.	,808	,818

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tässä yhteydessä kommunaliteettien tarkastelussa vain muuttujan K16 (*Ammattikunnallani on vakiintuneita käytäntöjä, jotka vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini*) kommunaliteetti jäi alle 0,4:n (0,372), mitä voidaan pitää varsin matalana. Muutama muuttujista jäi alle 0,5:n, mutta suurimmalla osalla kommunaliteetti oli selkeästi suurempi.

Suuren ja varsin sekalaisen muuttujamäärän seurauksena faktoreita syntyi peräti 10 kappaletta. Laajassa faktorimatriisissa monien muuttujien lataukset jakautuivat useille eri faktoreille ja osa faktoreista sai osakseen vain yhden vahvasti sille latautuvan muuttujan. Ryhmän ja organisaation arvojen ja tavoitteiden ristiriitaisuutta käsittelevät muuttujat K21 (*Jos työryhmäni ja organisaation arvot ovat ristiriitaisia, työryhmäni arvot tuntuvat tärkeämmiltä*) ja K22 (*Jos työryhmäni ja organisaation tavoitteet ovat ristiriitaisia, pyrin ensisijaisesti edistämään työryhmäni tavoitteita*) latautuivat keskenään samalle faktorille, mistä päätellen niiden käsittely yhdessä muiden organisaation ja ryhmien kulttuurien voimakkuutta mittaamaan tarkoitettujen muuttujien kanssa ei todennäköisesti ole järkevää. Kyselyn taustalla olevan mallin ennakoimalla tavalla niin sanotut kuvailevat muuttujat

K15 (*Lainsäädäntö ja viranomaissääntely vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini*) ja K16 (*Ammattikunnallani on vakiintuneita käytäntöjä, jotka vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini*) eivät latautuneet vahvasti millekään faktorille. Sen sijaan K14 (*Organisaatiossani säännöt ovat lähinnä suuntaa-antavia*) latautui negatiivisesti (-0,651) samalle faktorille muuttujan K12 (*Organisaatiossani on vakiintuneet toimintatavat*, 0,638) sekä hieman heikommin latautuneen K13 (*Organisaation toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini*) kanssa, mitä voidaan pitää hieman yllättävänä. Kaiken kaikkiaan kovin pitkälle vietyjä johtopäätöksiä ei näin yleisluontoisen ja karsimattomalle aineistolle toteutetun faktorianalyysin perusteella voitu vielä tehdä.

Faktorianalyysin toinen kierros: Aineisto A3 (pl. K11)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,703
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	476,978
	df
	153
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
K1 Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	,611	,739
K2 Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	,565	,577
K3 Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	,715	,745
K4 Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	,618	,664
K5 Merkittävä osa työstäni tapahtuu yhteistyössä kollegoideni kanssa.	,572	,668
K9 Työryhmälläni on vakiintuneet toimintatavat	,678	,837
K10 Työryhmäni toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	,623	,634
K12 Organisaatiossani on vakiintuneet toimintatavat	,597	,843
K13 Organisaation toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	,558	,532
K17 Olen ylpeä organisaatiostani.	,709	,745
K18 Tunnistan organisaationi arvot ja tavoitteet.	,631	,809
K19 Tunnistan, miten organisaation arvot vaikuttavat toimintaani.	,510	,519
K23 Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisällöissä.	,476	,683
K28 Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	,507	,533
K29 Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	,445	,437
K31 Tiedän, mitä minulta odotetaan.	,397	,577

K32 Työilmapiirimme on kannustava.	,665	,741
K33 Olen tyytyväinen organisaatiooni.	,763	,842

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Seuraavaksi faktorianalyysi ajettiin aineistolle A3, josta oli karsittu pois kuvailevat kysymykset, joiden ei oletettukaan korreloivan muiden muuttujien kanssa sekä ristiriitoja mittaavat kysymykset, joiden käyttäytymistä analyysissä on vaikea ennustaa. KMO- ja Bartlettin testien tulokset antoivat yhä vihreää valoa faktorianalyysille. Kommunaliteettien osalta muut muuttujat vaikuttivat selittyvän hyvin, mutta K11 (*Organisaationi toimintatavat eroavat muiden alan organisaatioiden toimintatavoista*) jäi erittäin matalaksi (0,272), mistä päätellen kyseinen muuttuja kannattaisi kenties tiputtaa pois faktorianalyysistä. Suoritettiin siis faktorianalyysi uudestaan ilman muuttujaa K11, minkä lisäksi rajattiin faktoreiden määrä scree plot -kuvaajan ja ominaisarvojen perusteella seitsemään. Näin saadusta faktorimatriisista pystyttiin jo erottamaan tiettyä johdonmukaisuutta, jota on kuvattu alla olevassa faktorimatriisi-aulukossa.

Taulukosta huomataan, että muuttujat K1-4 latautuivat ensimmäiselle faktorille, muuttujat K5, K9 ja K10 toiselle faktorille, muuttujat K17 sekä K32-33 kolmannelle faktorille ja muuttujat K18-19 ja K29 neljännelle faktorille. Latausten etumerkkeihin ei tässä vaiheessa tarvitse kiinnittää huomiota, koska tarkoituksena ei ole muodostaa summamuuttujia, vaan löytää yhteyksiä. Sen sijaan muuttujat K12, K23 ja K31 latautuivat yksin omille faktoreilleen, ja muuttujat K13 ja K28 eivät latautuneet vahvasti millekään faktorille. Muuttujalla K4 oli myös kohtalainen lataus viidennelle faktorille.

Faktorimatriisi

	Faktori						
	1	2	3	4	5	6	7
K1 Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	,846	-,075	-,064	-,030	,138	,042	,133
K2 Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	,475	-,182	,004	,307	-,191	-,025	-,075
K3 Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	,723	-,050	-,120	,042	-,136	-,033	-,186
K4 Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	,522	,117	,014	,073	-,478	,110	-,067

K5 Merkittävä osa työstäni tapahtuu yhteistyössä kollegoideni kanssa.	,181	-,655	,038	,040	-,233	-,242	,061
K9 Työryhmälläni on vakiintuneet toimintatavat	,094	-,838	-,002	-,081	,294	,226	-,139
K10 Työryhmäni toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	-,026	-,781	-,079	,044	-,028	-,052	,064
K12 Organisaatiossani on vakiintuneet toimintatavat	,019	,045	-,156	,041	,113	,151	-,845
K13 Organisaation toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	-,080	-,354	-,190	,138	-,229	-,072	-,352
K17 Olen ylpeä organisaatiostani.	-,182	-,075	-,735	,187	-,170	-,043	-,081
K18 Tunnistan organisaationi arvot ja tavoitteet.	,063	,121	-,096	,837	-,043	-,169	-,193
K19 Tunnistan, miten organisaation arvot vaikuttavat toimintaani.	-,029	-,213	,081	,687	,038	,053	-,004
K23 Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisällöissä.	,030	,009	,001	-,093	-,823	,127	,073
K28 Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	-,034	-,004	-,304	,316	-,179	,348	,257
K29 Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	,076	,122	-,054	,566	,117	,183	,113
K31 Tiedän, mitä minulta odotetaan.	,032	,001	,034	,020	-,121	,738	-,105
K32 Työilmapiirimme on kannustava.	,238	,080	-,813	-,020	,095	-,003	,038
K33 Olen tyytyväinen organisaatiooni.	,040	-,095	-,864	-,136	,070	,010	-,154

Faktorianalyysin kolmas kierros: karsittu A3

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,682
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	272,948
df	55
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
K1 Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	,536	,699
K2 Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	,461	,472
K3 Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	,659	,700
K4 Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	,624	,712
K17 Olen ylpeä organisaatiostani.	,658	,720
K23 Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisällöissä.	,399	,521

K28 Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	,493	,633
K29 Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	,435	,445
K30 Koen, että teen töissä parhaani.	,457	,491
K32 Työilmapiirimme on kannustava.	,635	,673
K33 Olen tyytyväinen organisaatiooni.	,712	,883

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Pääkomponenttianalyysi

	Komponentti			
	1	2	3	4
K1 Koen olevani arvostettu ryhmän jäsen.	,880	,043	,076	-,120
K2 Olen läheinen ryhmän muiden jäsenten kanssa, he ovat minulle tärkeitä.	,694	,152	,178	,270
K3 Luotan, että ryhmän jäsenet toimivat minun parhaakseni.	,811	,291	,015	,159
K4 Voin luottaa siihen, että ryhmän jäsenet auttavat minua pyytäessäni.	,651	,078	,014	,576
K17 Olen ylpeä organisaatiostani.	-,004	,852	,220	,228
K23 Organisaatiossa on kollegoita, jotka pystyvät tukemaan minua työni sisäl- löissä.	,124	-,007	,067	,918
K28 Viimeisen kuukauden aikana olen ollut motivoitunut työhöni.	,103	,222	,753	,305
K29 Olen luottavainen, että pystyn suoriutumaan tehtävistäni.	,224	-,017	,805	-,099
K30 Koen, että teen töissä parhaani.	-,070	,165	,807	,008
K32 Työilmapiirimme on kannustava.	,328	,803	,171	-,086
K33 Olen tyytyväinen organisaatiooni.	,167	,919	,014	-,060

Muuttujien keskihajonta

Taulukko 6: Kuvailevien muuttujien organisaatiokohtaisten havaintoarvojen keskihajonta.

Kysymys	ORG1/KH	ORG2/KH
K6 Olen työni puitteissa säännöllisesti tekemisissä ryhmäni ulkopuolisten, tämän organisaation jäsenten kanssa.	1,18	0,95
K7 Työryhmäni toimintatavat eroavat muun organisaation toimintatavoista	1,33	0,62
K8 Organisaation sisäisten ryhmien välillä toimintatavoissa on eroja	0,94	0,56
K9 Työryhmälläni on vakiintuneet toimintatavat	0,96	1,07
K10 Työryhmäni toimintatavat vaikuttavat keskeisesti mi- nun työskentelytapoihini	0,97	1,03

K11 Organisaationi toimintatavat eroavat muiden alan organisaatioiden toimintatavoista	0,94	0,78
K12 Organisaatiossani on vakiintuneet toimintatavat	1,14	0,90
K13 Organisaation toimintatavat vaikuttavat keskeisesti minun työskentelytapoihini	1,12	0,92
K14 Organisaatiossani säännöt ovat lähinnä suuntaa antavia	1,08	0,91
K15 Lainsäädäntö ja viranomaissääntely vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini	1,36	0,91
K16 Ammattikunnallani on vakiintuneita käytäntöjä, jotka vaikuttavat keskeisesti työskentelytapoihini	1,15	0,87
K25 Keskusteletko säännöllisesti kollegoidesi kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta?	0,75	0,71
E26 Oletko työssäsi säännöllisesti tekemisissä organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa?	0,93	
E27 Minulla ja esimiehelläni on hyvä keskusteluyhteys.	0,85	